

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP DISIPLIN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA  
PEGAWAI BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAERAH KOTA PALEMBANG**

**TESIS**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

**pada Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen**

**Universitas Tridinanti Palembang**



Disusun Oleh :

**NAMA : Muhammad Rizki Saputra**

**NPM : 204441022**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS TRIDINANTI PALEMBANG  
TAHUN 2022**

## LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP DISIPLIN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA PEGAWAI BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAERAH KOTA PALEMBANG

NAMA : Muhammad Rizki Saputra

NPM : 204441022

Menyetujui:

Palembang, ..... 2022

Pembimbing I,



Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak.,CA., CSRS

Palembang, .....2022

Pembimbing II,



Dr. Tri Suyantiningsih, SE., MM

Mengetahui:

Palembang, ..... 2022

Dekan FE UTP,



Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak.,CA., CSRS.

Palembang, .....2022

Kaprodi MM UTP,



Dr. Djatmiko Noviantoro, SE., M.Si

**LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI TESIS**  
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI**  
**TERHADAP DISIPLIN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA**  
**PEGAWAI BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAERAH KOTA**  
**PALEMBANG**

Dipertahankan di depan Penguji Tesis  
Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Tridinanti Palembang

Nama : Muhammad Rizki Saputra  
NPM : 204441022  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**Menyetujui:**

<u>KetuaPenguji :</u>	Tanggal	Tanda Tangan
Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak.,CA., CSRS	.....	
<u>AnggotaPenguji :</u>		
1. Dr. Tri Suyantiningsih, SE., MM	.....	
2. Dr. M. Ima Andriyani, SE., M.Si	30-3-2022	

Palembang, 2022  
Dekan FE UTP,



Dr. Msy Mikial, SE, M.Si, Ak.CA, CSRS

Palembang, 2022  
Kaprod MM UTP,



Dr. Djatmiko Noviantoro, SE, M.Si

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan dan Hidayah-Nya sehingga Tesis yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai BPPD Kota Palembang.**

Tesis ini ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan mendapatkan gelar Magister Manajemen pada Universitas Tridianti Palembang Program Studi Magister Manajemen.

Penyelesaian Tesis ini melibatkan banyak pihak yang telah memberikan bantuan, baik langsung maupun tidak langsung, moril maupun materil. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih kepada :

1. Ketua Yayasan Pendidikan Nasional Tridianti Palembang Bapak Prof. Ir. H. Machmud Hasjim, MME.
2. Rektor Universitas Tridianti Palembang Ibu Dr. Ir. Hj. Manisah, MP
3. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tridianti Palembang Ibu Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak., CA.,CSRS.
4. Kaprodi Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Tridianti Palembang Bapak Dr. Djatmiko Noviantoro, SE., M.Si. yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan Tesis ini.
5. Ibu Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak., CA.,CSRS, selaku Pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan Tesis ini.
6. Ibu Dr. Tri Suyantiningsih, SE., MM, selaku Pembimbing II yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan Tesis ini.
7. Para dosen dan pihak-pihak lain yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penulisan Tesis ini.
8. Ayahanda dan Ibunda tercinta yang sangat berharap anaknya menuntaskan S2-nya



## ABSTRAK

**M. Rizki Saputra, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai BPPD Kota Palembang, dibawah bimbingan Ibu Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak.,CA., CSRS dan Ibu Dr. Tri Suyantiningsih, SE., MM**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan membuktikan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai BPPD Kota Palembang baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Populasi dalam penelitian ini seluruh Pegawai BPPD Kota Palembang sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang akan dijadikan objek penelitian. Dalam penelitian ini jumlah populasi adalah 174 orang. Pada penelitian kali ini peneliti menggunakan *simple random sampling*. Perhitungan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan perhitungan ukuran sampel yang didasarkan atas kesalahan 10%, Maka dalam penelitian ini jumlah sampel yang digunakan yaitu sebanyak 64 orang sebagai sampel penelitian. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah dengan menggunakan metode analisis *Structural Equation Model (SEM)* yang dioperasikan melalui program *Partial Least Square (PLS)*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap Disiplin Kerja (Y). hasil nilai P-Value adalah  $0,000 \leq 0,05$ , sehingga disimpulkan terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja BPPD Kota Palembang. Budaya Organisasi (X2) berpengaruh terhadap Disiplin Kerja (Y). hasil nilai P-Value adalah  $0,001 \leq 0,05$ , sehingga disimpulkan terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja BPPD Kota Palembang. Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja (Z). hasil nilai P-Value adalah  $0,000 \leq 0,05$ , sehingga disimpulkan terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai BPPD Kota Palembang. Budaya Organisasi (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Z). hasil nilai P-Value adalah  $0,000 \leq 0,05$ , sehingga disimpulkan terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai BPPD Kota Palembang. Disiplin Kerja (Y) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Z). hasil nilai P-Value adalah  $0,000 \leq 0,05$ , sehingga disimpulkan terdapat pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai BPPD Kota Palembang. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai BPPD Kota Palembang memiliki pengaruh yang tidak langsung dengan Disiplin Kerja sebagai variabel mediasi atau variabel perantara dibuktikan dengan melihat tabel 4.12 di atas dengan nilai P-Value adalah  $0,012 \leq 0,05$ . Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai BPPD Kota Palembang memiliki pengaruh yang tidak langsung dengan Disiplin Kerja sebagai variabel mediasi atau variabel perantara dibuktikan dengan melihat tabel 4.12 di atas dengan nilai P-Value adalah  $0,004 \leq 0,05$ . Nilai  $R^2$  untuk variabel laten Disiplin Kerja sebagai variabel mediasi sebesar 0,809, yang artinya nilai tersebut mengidentifikasi bahwa variasi Disiplin Kerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel laten eksogen (Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi) sebesar 80,9% sedangkan sisanya sebesar 19,1% dijelaskan oleh variabel lain dan nilai  $R^2$  untuk variabel laten Kinerja sebesar 0,929, yang artinya nilai tersebut mengidentifikasi bahwa variasi Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel eksogen sebesar 92,9% sedangkan sisanya sebesar 7,1% dijelaskan oleh variabel yang tidak terdapat dalam penelitian.

Dari model yang dibangun pada penelitian ini, dan dari hasil uji hipotesis menggunakan Smart-PLS, maka dapat disarankan Bagi Pimpinan BPPD Kota Palembang agar dapat lebih meningkatkan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi serta Kinerja yang sudah terlaksana saat ini, hal ini perlu diperbaiki dan dilakukan dalam upaya meningkatkan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi serta Disiplin Kerja secara optimal.

**Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kinerja**

## ABSTRACT

***M. Rizki Saputra, The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Work Discipline and Its Impact on the Performance of BPPD Employees in Palembang City, under the guidance of Mrs. Dr. Ms. Mikial, SE., M.Sc., Ak., CA., CSRS and Mrs. Dr. Tri Suyantiningih, SE., MM***

*This study aims to determine and prove the influence of leadership style and organizational culture on work discipline and its impact on the performance of BPPD employees in Palembang City, either directly or indirectly. The population in this study were all BPPD employees of Palembang City, while the sample was part of the population that would be the object of research. In this study, the total population was 174 people. In this study, the researcher used simple random sampling. Calculation of the number of samples using the Slovin formula with a sample size calculation based on an error of 10%, so in this study the number of samples used were 64 people as research samples. The data analysis used in this research is by using the Structural Equation Model (SEM) analysis method which is operated through the Partial Least Square (PLS) program.*

*The results of this study indicate that, Leadership Style (X1) has an effect on Work Discipline (Y). The result of the P-Value is 0.000 0.05, so it can be concluded that there is an influence of Leadership Style on the Work Discipline of BPPD Palembang City. Organizational Culture (X2) has an effect on Work Discipline (Y). The result of the P-Value is 0.001 0.05, so it can be concluded that there is an influence of Organizational Culture on the Work Discipline of BPPD Palembang City. Leadership Style (X1) has an effect on Performance (Z). The result of the P-Value is 0.000 0.05, so it can be concluded that there is an influence of Leadership Style (X1) on the Performance of BPPD Employees in Palembang City. Organizational Culture (X2) has an effect on Employee Performance (Z). The result of the P-Value is 0.000 0.05, so it can be concluded that there is an influence of Organizational Culture on the Performance of BPPD Employees in Palembang City. Work Discipline (Y) has an effect on Employee Performance (Z). The result of the P-Value value is 0.000 0.05, so it can be concluded that there is an effect of Work Discipline on the Performance of BPPD Employees in Palembang City. The Influence of Leadership Style on the Performance of BPPD Employees in Palembang City has an indirect effect on Work Discipline as a mediating variable or an intermediary variable as evidenced by looking at table 4.12 above with a P-Value value of  $0.012 \leq 0.05$ . The influence of Organizational Culture on the Performance of BPPD Employees in Palembang City has an indirect effect on Work Discipline as a mediating variable or an intermediary variable as evidenced by looking at table 4.12 above with a P-Value value of  $0.004 \leq 0.05$ . The value of R2 for the latent variable of Work Discipline as a mediating variable is 0.809, which means that this value identifies that variations in Employee Work Discipline can be explained by the exogenous latent variable (Leadership Style and Organizational Culture) of 80.9% while the remaining 19.1% is explained by other variables and the R2 value for the latent variable Performance is 0.929, which means that this value identifies that variation in performance can be explained by exogenous variables of 92.9% while the remaining 7.1% is explained by variables not included in the study.*

*From the model built in this study, and from the results of hypothesis testing using Smart-PLS, it can be suggested for the BPPD Leaders of Palembang City to further improve the Leadership Style and Organizational Culture and Performance that has been implemented at this time, this needs to be improved and carried out in efforts to improve Leadership Style and Organizational Culture and Work Discipline optimally.*

***Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Work Discipline, Performance***

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Rizki Saputra

NPM : 204441022

Program studi : Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai BPPD Kota Palembang

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Tesis yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dari Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang seluruhnya adalah hasil karya sendiri.
2. Apabila ada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, akan saya tulis sumbernya dengan jelas, sesuai norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.
3. Jika dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis yang saya susun ini bukan hasil karya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan Gelar Akademik Magister Manajemen (MM) yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dalam keadaan sadar dengan rasa tanggung jawab tanpa paksaan dari pihak manapun.

Palembang, April 2022



MUHAMMAD RIZKI SAPUTRA

## RIWAYAT HIDUP

MUHAMMAD RIZKI  
SAPUTRA



### Pribadi

📍 **Alamat**  
Jln. Makrayu No 18  
30144 PALEMBANG

☎ **Nomor telepon**  
081222640000

✉ **Email**  
rizki\_saputra@yahoo.com

### MINAT

- TRAVELLING
- OTOMOTIF
- IT

### PENDIDIKAN FORMAL

**SARJANA TEKNIK**  
SEKOLAH TINGGI SAINS DAN TEKNOLOGI INDONESIA, BANDUNG

**SMA**  
SMU NEGERI 1, MUARA ENIM

**SMP**  
SMP NEGERI 14, PALEMBANG

**SD**  
SD NEGERI 98, PALEMBANG

### PENGALAMAN KERJA

**IT STAF** Agu 2004 - Nov 2005  
PT ARISMA DATA SETIA, DKI JAKARTA  
Bekerja sebagai Staf IT

**IT STAF** Nov 2005 - Mar 2009  
PT PAM LYONNAISE JAYA, DKI JAKARTA  
BEKERJA SEBAGAI IT TECHNICAL SUPPORT

**ASN** Mar 2009  
PEMERINTAH KOTA PALEMBANG, PALEMBANG  
BEKERJA SEBAGAI ANALIS PAJAK DAERAH

### PENDIDIKAN INFORMAL

**PROGRAMMER/EDP**  
PIKSI MEGATAMA BANDUNG

**CISCO CCNA ROUTING & SWITCHING**  
BE:LOGIX BANDUNG

**POST BASIC BUSINESS ENGLISH**  
ILP JAKARTA

**DEPLOYING LOTUS DOMINO**  
EXECUTRAIN JAKARTA

**FUNDAMENTAL OF MICROSOFT ACTIVE DIRECTORY**  
EXECUTRAIN JAKARTA

**PENILAI PBB P2**  
SEKOLAH TINGGI AKUNTANSI NEGARA

### Keahlian

SYSTEM IT SUPPORT ● ● ● ● ●

PENILAIAN PBB ● ● ● ● ●

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
SURAT PERNYATAAN.....	viii
RIWAYAT HIDUP.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR PUSTAKA.....	xiv

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	8
C. Pembatasan Masalah .....	9
D. Rumusan Masalah .....	10
E. Tujuan Penelitian .....	11
F. Manfaat Penelitian .....	11

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

A. Kajian Teoritis .....	13
1. Kinerja.....	13

2. Disiplin Kerja.....	19
3. Gaya Kepemimpinan.....	27
4. Budaya Organisasi.....	36
B. Hasil Penelitian Lain Yang Relevan.....	42
C. Kerangka Berpikir .....	47
D. Hipotesis Penelitian.....	52

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	54
B. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling.....	55
C. Desain Penelitian.....	56
D. Desain Konseptual dan Operasional Variabel.....	56
E. Instrumen Penelitian.....	62
F. Teknik Analisis Data.....	64
G. Pengujian Hipotesis.....	72

### **BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Analisis.....	74
B. Pembahasan Hasil.....	95

### **BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

A. Kesimpulan.....	103
B. Implikasi Kebijakan.....	104
C. Saran.....	105

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
Tabel 1.1	Penerimaan Pajak Daerah 2020.....	6
Tabel 1.2	Target Dan Realisasi Pajak Daerah 2016-2020.....	7
Tabel 1.3	Tingkat Kehadiran Pegawai Kantor Badan Pengelolaan Pajak Daerah Kota Palembang Tahun 2018 – 2020.....	10
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	45
Tabel 3.1	Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja Pegawai.....	53
Tabel 3.2	Kisi-Kisi Instrumen Variabel Disiplin Kerja.....	54
Tabel 3.3	Kisi-Kisi Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan.....	55
Tabel 3.4	Kisi-kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi.....	56
Tabel 4.1	Deskripsi Karakteristik Responden.....	75
Tabel 4.2	Kategori Jawaban.....	78
Tabel 4.3	Kategori Jawaban Responden.....	79
Tabel 4.4	Outer Loadings Pls Algorithm 1.....	8
Tabel 4.5	Outer Loadings Pls Algorithm 2.....	84
Tabel 4.6	Outer Loadings Pls Algorithm 3.....	86
Tabel 4.7	Nilai Discriminant Validity ( <i>Cross Loading</i> ).....	87
Tabel 4.8	Koefisien Reliabilitas Alpha Cronbach.....	88
Tabel 4.9	Hasil Uji Reliabilitas.....	88
Tabel 4.10	Path Coefficients.....	90
Tabel 4.11	Data Indirect Effect.....	93
Tabel 4.12	Nilai R-Square (R2).....	94

## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
Gambar 2.1	Kerangka Berpikir.....	48
Gambar 3.1	Diagram Jalur Penelitian.....	65
Gambar 4.1	Responden berdasarkan jenis kelamin.....	74
Gambar 4.2	Responden berdasarkan Usia.....	74
Gambar 4.3	Responden berdasarkan Pendidikan.....	75
Gambar 4.4	Full Model Setelah Dikalkulasikan 1.....	82
Gambar 4.5	Full Model Setelah Dikalkulasikan 2.....	84
Gambar 4.6	Full Model Setelah Dikalkulasikan 3.....	86
Gambar 4.7	Hasil uji T-Statistik Antar Variabel.....	91
Gambar 4.8	Total Pengaruh Langsung Dan Pengaruh Tidak Langsung..	94

## DAFTAR PUSTAKA

- Anaroga P. 2014. Psikologi kerja. Cetakan ke-2. Jakarta. Rineka cipta.
- Arikunto, S 2013, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik, Jakarta: Rineka Cipta.
- Asmiarsih, Tety. 2016. “Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Brebes Fakultas Ilmu Sosial Universitas Semarang”
- AM. Kadarman, 2014. Pengantar Ilmu Manajemen, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Bass, B.M. 2013. Does Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. *Journal American Psychologist*. 52:130-139
- Bernardin & Russel. 2016. “Pinter Manajer, Aneka Pandangan Kontemporer. Alih Bahasa Agus Maulana. Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Colquitt, J., et al. 2016. *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill Irwin.
- Dessler, Gary. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Darmawan, Didit. 2013. “Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi”. Surabaya: Pena Semesta.
- Fahmi, Irham. 2014. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly. 2013. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid I. Erlangga, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2015. “Manajemen Sumber Daya Manusia”, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Haryono, Siswoyo. 2017. *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS*. Luxima Metro Media
- Hasri, Salfen. 2014. “Manajemen Pendidikan: Pendekatan Nilai dan Organisasi. Makasar: Yayasan Pendidikan Makasar

- Koesmono, H. Teman. 2015. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja pegawai Pada Sub Sektor Industri Pengelolaan Kayu Ekspor di Jawa Timur", Vol. 7, No. 2.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2013. *Organizational Behaviour*, Eight Edition. International Edition. McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Kusdi, 2014. "Budaya Organisasi", Salemba Empat, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011, "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan". Bandung : PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Moelyono Djokosantoso. 2013. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Munandar, Ashar. 2015. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI press.
- Metcalf. 2015. *The Transformational Leadership Questioner*. MCB Leadership and Organizational Journal.
- M. Harlie. 2012. "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan", *Manajemen*, Vol.10 No.4.
- Prasetyo, Lis. 2013. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja", *Jurnal NeoBisnis*, Vol 2, No. 2,
- Riani, Asri Laksmi. 2013. "Budaya Organisasi". Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Robbins, P Stephen. 2013. "Organizational Behavior 13th Edition", New Jersey, Pearson Education Inc.
- Sudarmanto. 2013. "Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM", Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Sugandha & Dann. 2014. *Kepemimpinan di dalam Organisasi Masyarakat*. Sinar baru. Bandung.
- Singodimedjo, Markum. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia", Surabaya : SMMAS.
- Siagian Sondang P., 2013. *Organisasi Kepemimpinan dan Prilaku Administrasi*. Gunung Agung, Jakarta.
- Sedarmayanti. 2014. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Bandung.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Singodimedjo, 2012. *Menejemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

- Sutrisno, Edy. 2013. “Manajemen Sumber Daya Manusia”, Kencana, Jakarta.
- Shani, B,A. dan Lau, B,J. 2014. Behavior in Organizations, 5th edition. United States of America: Times Mirror Higher Education Group, Inc.
- Torang, Dr. Syamsir. 2012. Organisasi & Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya, & Perubahan Organisasi). Bandung : Alfabeta.
- Thoha, Miftha, 2014. Perilaku Organisasi, Raya Grafindo Persada. Jakarta
- Veithzal, Rivai. 2015. “Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan”, Jakarta : Rajawali Pres.
- Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. 2014. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Waldman, D.E., & E.J. Jensen. 2015. “industrial Organization: Theory and Practice. Boston: Person Education.
- Wibowo.2013. “ Budaya Organisasi ”, Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Wukir, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Kantor, Cetakan I, Multi Presindo, Yogyakarta.
- Wirawan. 2015. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas organisasi sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut Handoko (2011:3), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. manajemen sumber daya manusia merupakan proses pemberian penanganan terhadap permasalahan-permasalahan pegawai, pimpinan dan tenaga kerja lainnya yang ada dalam organisasi untuk memperoleh penyelesaian atau solusi demi tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan

Untuk mengoptimalkan kinerja pegawai dalam pemerintahan, maka organisasi-organisasi atau lembaga-lembaga yang berada dibawah naungan pemerintah perlu merancang program yang mendukung terciptanya hal tersebut. Salah satu langkah strategis untuk mengembangkan kemampuan organisasi dalam melayani pemerintahan yakni upaya penyempurnaan perilaku manusia sebagai sumber daya yang memegang peranan penting dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintah, sehingga semua tugas dapat terlaksana secara efektif, efisien, dan produktif. Kinerja merupakan landasan bagi pencapaian tujuan suatu organisasi. Keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerjanya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia organisasi tersebut. Untuk

menghasilkan kinerja yang baik maka dibutuhkan kinerja yang baik pula oleh seluruh pegawai yang ada di BPPD Kota Palembang.

BPPD mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pemerintahan Daerah dibidang Pengelolaan Pajak Daerah sedangkan fungsi dari BPPD yaitu penyusunan rencana strategis bidang pengelolaan Pajak, perumusan kebijakan teknis bidang pengelolaan Pajak daerah, melaksanakan urusan pemerintahan dan pelayanan umum bidang akuntansi, anggaran dan perbendaharaan dan pengelolaan aset, pembinaan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan bidang pengelolaan Pajak daerah, pembinaan terhadap Unit Pelaksana Teknis Badan dibidang pengelolaan Pajak daerah, pelaksanaan kegiatan penatausahaan lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Badan Pengelolaan Pajak Daerah (BPPD) Kota Palembang merupakan instansi pemerintah daerah yang kegiatannya melaksanakan pengelolaan terhadap pajak daerah. Masalah kinerja BPPD Kota Palembang tentu tidak terlepas dari proses, hasil dan daya guna, dalam hal ini kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Apabila kinerja di definisikan sebagai pencapaian hasil atau tingkat pencapaian tingkat organisasi, dan kinerja disebut sebagai performance yang memiliki arti suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing

dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja pegawai (pegawai) adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara,2015: 34). Adapun permasalahan yang menyangkut kinerja pegawai BPPD Kota Palembang yang masih rendah terlihat dari data SKP (Sasaran Kerja Pegawai) yang peneliti ambil sebagai data sampling dari Tahun 2018-2020, seperti digambarkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 1.1**  
**Data SKP (Sasaran Kerja Pegawai)**  
**BPPD Kota Palembang Tahun 2018-2020**

No.	Unsur yang Dinilai	Nilai Rata-Rata Pegawai Rata-		
		2018	2019	2020
1	Orientasi	82%	81%	79%
2	Integritas	83%	82%	78%
3	Komitmen	80%	81,%	91%
4	Disiplin	81%	79%	78%
5	Kerjasama	84%	82%	79%
6	Kepemimpinan	82%	80%	82%
<b>Nilai Rata-Rata</b>		<b>82,00%</b>	<b>80,83%</b>	<b>81,17</b>

Sumber : BPPD Kota Palembang, 2020

Dari Tabel di atas SKP (Sasaran Kerja Pegawai) tersebut, terlihat bahwa secara garis besar prosentase sasaran kerja pegawai dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2020 mengalami fluktuatif. Dimana pada tahun 2018 nilai rata-rata sasaran kerja pegawai sebesar 82,00%, mengalami penurunan pada tahun 2019 menjadi sebesar 20,83%. Akan tetapi pada tahun 2020 mengalami peningkatan kembali menjadi sebesar 81,17%. Hal ini menunjukkan bahwa selama tiga tahun berturut – turut terjadi masalah dalam BPPD Kota Palembang terkait dengan

kinerja pegawai, fenomena SKP diatas menunjukkan masih rendahnya kinerja pegawai BPPD Kota Palembang.

Fenomena lainya yaitu disiplin kerja, disiplin kerja menurut pendapat Singodimedjo (2012:55) adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma – norma peraturan yang berlaku disekitarnya. disiplin kerja BPPD Kota Palembang masih tergolong rendah hal ini terlihat dari adanya beberapa pegawai yang tidak mengikuti kewajiban untuk apel pagi dan terlambat untuk absen pagi. Jika untuk absen sore dilakukan melalui finger print dan biasanya juga sama halnya dengan absen pagi, absen sore juga ada saja pegawai yang tidak melakukan absen sore.

Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan kerja pegawai pada kantor BPPD Kota Palembang masih belum maksimal dan perlu untuk ditingkatkan agar menjadi lebih baik lagi dikarenakan kedisiplinan bisa dijadikan tolak ukur untuk pegawai dalam mendapatkan prestasi kerja yang tinggi. Fenomena disiplin kerja juga bisa dilihat dari absensi pegawai Berikut peneliti sajikan data absensi pegawai BPPD Kota Palembang dalam 3 tahun terakhir.

**Tabel 1.2**  
**Tingkat Kehadiran Pegawai BPPD Kota Palembang**  
**Tahun 2018 – 2020**

No	Tahun	Hari Kerja	Jumlah Pegawai	Tidak Hadir				Jumlah Absensi
				A	I	S	C	
1	2018	287	72	65	86	36	8	195
2	2019	287	70	0	260	105	20	385
3	2020	287	69	0	156	56	28	240

Sumber : BPPD Kota Palembang, 2020

Berdasarkan tabel 1.2 dari tingkat kehadiran pegawai pada kantor BPPD Kota Palembang, dari data 3 tahun terakhir rata-rata tingkat kehadiran

menunjukkan fluktuasi. Dimana tingkat kehadiran pegawai paling rendah terjadi pada tahun 2018 yaitu berjumlah 195, sedangkan pada tahun 2019 menjadi tingkat kehadiran yang mengalami kenaikan paling tinggi dimana jumlah absensinya berjumlah 385 ini terjadi karna banyaknya pegawai yang izin dan sakit dalam tahun 2015 saja ada 260 absensi yang menyatakan sakit dan 105 absensi menyatakan sakit, kemudian pada tahun 2020 jumlah absensi berjumlah 240 dalam satu tahun penuh.

Selain itu permasalahan lainnya yang terjadi di BPPD Kota Palembang mengenai tingkat kedisiplinan adalah masih banyaknya pegawai yang datang terlambat, dan pegawai pulang awal waktu. Hal ini merupakan salah satu masalah terhadap rendahnya kinerja pegawai dalam hal kedisiplinan. Disiplin kerja merupakan hal penting didalam suatu instansi terutama di kantor BPPD Kota Palembang. Pencapaian kinerja maksimal pegawai di BPPD Kota Palembang tentu dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja merupakan diantaranya. Fenomena absensi pegawai diatas menunjukan bahwa masih rendahnya disiplin kerja pegawai BPPD Kota Palembang

Gaya Kepemimpinan menurut Veithzal dan Deddy, (2014:77) adalah proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budaya. Gaya kepemimpinan BPPD Kota Palembang juga belum optimal, hal ini terlihat dari pimpinan belum bisa mengoptimalkan potensi organisasi dan belum dapat menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan eksternal, pimpinan masih

kurang dalam menciptakan hubungan yang harmonis sebagai pimpinan, kurang mampu mempengaruhi bawahan dan pengambilan keputusan yang kurang dipahami oleh bawahan. Serta berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan terindikasi tidak puas dengan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan BPPD Kota Palembang.

Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan BPPD Kota Palembang terindikasi bahwa pemimpin kurang memberikan disiplin kerja kepada pegawainya untuk melaksanakan tugas dengan baik dan pemimpin juga kurang membantu dalam pengembangan diri pegawai. lemahnya kerjasama antara pimpinan dengan bawahan dan juga antara pegawai dengan pegawai lainnya, sehingga menimbulkan suasana kerja yang individualisme. Hal tersebut dilihat dari sifat karakter para pegawai yang saling acuh dan saling bersaing secara tidak sehat. Tidak terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan nyaman, kadang kala sering terjadinya konflik antar pegawai. Peran pimpinan seolah-olah tidak terlihat dalam membentuk suasana kerjasama antar pegawai yang baik. Pimpinan lebih disibukkan dengan urusan pribadinya tidak mementingkan bawahan.

Selain dari faktor gaya kepemimpinan, faktor lain adalah budaya organisasi. Budaya Organisasi menurut penadapat Wirawan (2015:8) adalah pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem - problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan berinternalisasi dengan lingkungan internal. Budaya organisasi yang ada di BPPD Kota Palembang belum optimal hal ini terindikasi bahwa kurangnya dorongan untuk memiliki inisiatif, selain itu kurang

disiplin kerja pegawai dalam melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelayanan kepada masyarakat atau wajib pajak yang kurang optimal serta budaya organisasi kurang dipahami oleh kebanyakan pegawai .

Research gap dalam penelitian ini yaitu masih diketahui adanya inkonsistensi dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2017) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, hal ini dapat terjadi karena belum optimalnya kerja seorang karyawan yang dibatasi oleh adanya kebijakan dari atasan. Adella Hukmah (2020) juga menemukan hasil penelitian yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hasil yang berbeda dikemukakan oleh Yofi Dwi Hari Valianto dan Tri Yuniati (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi secara bersama-sama terbukti mempunyai pengaruh yang terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Putri Wahyu Novika (2019) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai, juga menemukan hasil Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap disiplin kerja. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Dari penelitian yang memiliki hasil berbeda ini maka perlu dilakukan penelitian ulang untuk menguji kembali serta mengembangkan variabel-variabel lain yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

Menurut pengamatan peneliti terhadap Kantor BPPD Kota Palembang yang ada di Kota Palembang, faktor Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja ini perlu memperoleh perhatian yang serius. Maka dari itu peneliti tertarik untuk mengangkat suatu judul penelitian guna menemukan kebenaran dari sebab akibat dari permasalahan tersebut dan untuk meningkatkan kualitas pegawai dalam bekerja dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Serta dampaknya Pada Kinerja Pegawai BPPD Kota Palembang.”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari uraian di atas maka dapat diidentifikasi masalah pada BPPD Kota Palembang sebagai berikut:

1. Masih Rendahnya Kinerja Pegawai, hal ini dibuktikan dengan Pegawai yang sering menunda-nunda pekerjaan sehingga pekerjaan tidak selesai tepat waktu , Pegawai yang sering mendapatkan teguran dan peringatan dari atasannya dan masih adanya kesalahan kerja yang dilakukan Pegawai dalam bekerja
2. Kinerja pegawai BPPD Kota Palembang yang masih rendah terlihat dari data SKP (Sasaran Kerja Pegawai), dimana prosentase sasaran kerja pegawai dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2020 mengalami fluktuatif dan terjadi penurunan kinerja selama 3 tahun terakhir
3. Disiplin kerja BPPD Kota Palembang masih tergolong rendah hal ini terlihat dari adanya beberapa pegawai yang tidak mengikuti kewajiban

untuk apel pagi dan terlambat untuk absen pagi, masih banyaknya pegawai yang datang terlambat, dan pegawai pulang awal waktu

4. Masih belum optimalnya Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan BPPD Kota Palembang terlihat dari pemimpin kurang memberikan disiplin kepada pegawainya untuk melaksanakan tugas dengan baik dan pemimpin juga kurang membantu dalam pengembangan diri pegawai
5. Pimpinan masih kurang dalam menciptakan hubungan yang harmonis sebagai pimpinan, kurang mampu mempengaruhi bawahan dan pengambilan keputusan yang kurang dipahami oleh bawahan.
6. Pimpinan lebih disibukkan dengan urusan pribadinya tidak mementingkan bawahan.
7. Budaya organisasi yang ada di BPPD Kota Palembang belum optimal hal ini terindikasi bahwa kurangnya dorongan untuk memiliki inisiatif, selain itu kurang disiplin kerja pegawai dalam melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelayanan kepada masyarakat atau wajib pajak yang kurang optimal serta budaya organisasi kurang dipahami oleh kebanyakan pegawai

### **C. Batasan Masalah**

Disebabkan adanya keterbatasan-keterbatasan dalam diri peneliti, baik menyangkut kemampuan, waktu maupun dana dan agar fokus penelitian ini lebih mendalam, maka dari beberapa masalah yang telah teridentifikasi tersebut di atas, peneliti membatasi masalah yang akan diteliti, pada **Pengaruh Gaya**

## **Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Serta dampaknya Pada Kinerja Pegawai BPPD Kota Palembang.**

### **D. Rumusan Masalah**

Dari uraian di atas, permasalahan yang hendak diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai BPPD Kota Palembang.
2. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja Pegawai BPPD Kota Palembang.
3. Apakah terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai BPPD Kota Palembang.
4. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Pegawai BPPD Kota Palembang.
5. Apakah terdapat pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja Pegawai BPPD Kota Palembang.
6. Apakah terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja melalui Disiplin Kerja Pegawai BPPD Kota Palembang.
7. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja melalui Disiplin Kerja Pegawai BPPD Kota Palembang.

## **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan membuktikan :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai BPPD Kota Palembang.
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja Pegawai BPPD Kota Palembang.
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai BPPD Kota Palembang.
4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Pegawai BPPD Kota Palembang.
5. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja Pegawai BPPD Kota Palembang.
6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja melalui Disiplin Kerja Pegawai BPPD Kota Palembang.
7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja melalui Disiplin Kerja Pegawai BPPD Kota Palembang.

## **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan bermanfaat secara teoritis maupun praktis yaitu sebagai berikut:

- 1) Manfaat teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan tesis mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap

Disiplin Kerja dan implikasinya terhadap kinerja Pegawai BPPD Kota Palembang.

- 2) Manfaat praktis bagi Pimpinan BPPD Kota Palembang sebagai bahan masukan tentang pentingnya kepemimpinan dalam melaksanakan fungsinya. Bagi Pegawai, sebagai bahan masukan kepada para Pegawai bahwa Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja sangat diperlukan sehingga Pegawai mampu mengemas, mengelola, dan melaksanakan tugas dengan baik dan tercipta kinerja Pegawai yang optimal.