

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
DI BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI
DAERAH KABUPATEN MUSI RAWAS**

TESIS

Oleh:

NIVI NOVENI

NPM :19.23.051

[Peminatan: Sumber Daya Manusia (SDM)]



**MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS BINA INSAN LUBUKLINGGAU
2022**

LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
DI BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI
DAERAH KABUPATEN MUSI RAWAS**

Oleh:

NIVI NOVENI

NPM :19.23.051

[Peminatan: Sumber Daya Manusia (SDM)]



**Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Bina Insan**

**Menyetujui
Komisi Pembimbing**

Tanggal

Pembimbing Kesatu



Dr. Hj Betti Nuraini, MM

Pembimbing Kedua



Dr. Dheo Rimbano, SE., M.Si

**Ketua Program Magister Manajemen
UNIVERSITAS BINA INSAN LUBULINGGAU**



Dr. Dheo Rimbano, SE., M.Si

PUTUSAN DEWAN PENGUJI

TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
DI BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI
DAERAH KABUPATEN MUSI RAWAS**


Oleh:

**NIVI NOVENI
NPM :19.23.051**

**Perminatan : Sumber Daya Manusia (SDM)
*Telah diuji dan dinyatakan lulus oleh Dewan Penguji
Tanggal : 28 Juni 2022***

Susunan Dewan Penguji :

1 Ketua : Dr. Hj Betti Nuraini, MM


(.....)

2. Sekretaris : Dr. Dheo Rimbano, SE.,M.Si

(.....)

3. Anggota : Dr. RD. Kusumanto, MM

(.....)

**Tesis ini Telah Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Magister**

Lubuklinggau, 28 Juni 2022

**Mengetahui
DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**



Muhammad Yusuf, SE.,M.Si.,Ph.D

PERNYATAAN KEASLIAN THESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nivi Novena

NPM : 19.23.051

Mahasiswa : *Program Magister Manajemen*

Pascasarjana Universitas Bina Insan Lubuklinggau

Menyatakan bahwa thesis ini adalah asli tulisan saya sendiri terkecuali sitasi yang ditulis dari penulis yang ada dalam daftar referensi. Bila keaslian tulisan ini tidak benar dan tidak dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah maka peneliti bersedia dituntut dengan ketentuan hukum yang berlaku.

Thesis ini diterbitkan untuk kelangan terbatas dan diserahkan sebagai milik Perpustakaan Pascasarjana Universitas Bina Insan Lubuklinggau dan merupakan HAKI Perpustakaan Universitas Bina Insan Lubuklinggau.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari ternyata tidak benar maka akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Lubuklinggau, Juni 2022

Nivi Noveni

MOTO DAN PERSEMBAHAN

Moto :

Sukses tidak datang kepadamu, kamu harus pergi ke sana." - Marva Collins

Tidak ada hal yang sia-sia dalam belajar karena ilmu akan bermanfaat pada waktunya.

Belajar tidak selalu dari buku, lingkungan juga bisa membuat kita mengambil pelajaran

Hiduplah seolah engkau mati besok. Belajarlah seolah engkau hidup selamanya."

Kupersembahkan Kepada :

- ✚ Suami ku tercinta terima kasih untuk semua dukungan yang diberikan walaupun kadang kalah harus mengalah antara kewajiban sebagai seorang istri, ibu tetapi juga aku menyadari sebagai ASN dan selama 2 tahun terakhir gelar mahasiswa tetapi ini semua bisa ku lalui karena motivasi dan semangat yang diberikan serta penyelesaian pendidikan ini sebagai ucapan terima kasih ku kepada imamku
- ✚ Kedua orang tua ku tercinta, terima kasih untuk semua cinta dan kasih sayangnya hingga saat ini, semoga kalian selalu dalam lindungan Allah SWT amin ya Allah.
- ✚ Teman lingkungan kerja, ternyata kulia di masa tua butuh semangat agar dapat selesai tepat waktu, dan besok lusa semoga teman-teman lainnya dapat melanjutkan pendidikan ke Strata Satu dan Strata Dua di Universitas Bina Insan Lubuklinggau.

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja
Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel *Intervening*
Di Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi
Daerah Kabupaten Musi Rawas**

ABSTAK

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel *Intervening*. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuisioner daftar pernyataan sesuai dengan indikator variabel penelitian, sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas. Berdasarkan hasil pengolahan data maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel *Intervening*.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai dan Disiplin Kerja .

***The Influence of Leadership Style And Work Environment On Employee
Performance With Work Discipline As Intervening Variable
At the Tax and Levy Management Agency
Musi Rawas District***

ABSTACT

This research was conducted with the aim of research to determine the effect of Leadership Style and Work Environment on Employee Performance at the Regional Tax and Retribution Management Agency of Musi Rawas Regency with Work Discipline as an Intervening Variable. This research was conducted using quantitative methods of data collection techniques using a questionnaire list of statements in accordance with the indicators of the research variables, the sample in this study were all employees of the Regional Tax and Levy Management Agency of Musi Rawas Regency. Based on the results of data processing, it can be concluded that there is a significant influence of Leadership Style and Work Environment on Employee Performance at the Regional Tax and Retribution Management Agency of Musi Rawas Regency with Work Discipline as an Intervening Variable.

Keywords: Leadership Style, Work Environment, Employee Performance and Work Discipline.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Robbil'alamin atas segala nikmat iman, Islam dan kekuatan yang telah diberikan oleh Allah SWT sehingga tugas akhir proposal tesis ini telah terselesaikan. Sholawat beiring salam kita curahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, para sahabat dan keluarganya yang selalu menjunjung nilai-nilai Islam. Proposal Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen (MM) pada Universitas Bina Insan Lubuklinggau dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening”** mudah-mudahan hasil karya ini bermanfaat untuk kita semua yang mau mengambil ilmu dan hikmahnya.

Terimakasih kepada semua pihak, bapak dan ibuku dan saudara-saudaraku tercinta yang telah memberikan banyak dorongan, mendidik, membiayai dan mendoa'akan aku hingga dapat menyelesaikan penulisan proposal tesis ini. Penulis menyadari tanpa dorongan, bimbingan dan bantuan serta petunjuk dari berbagai pihak tidak mungkin proposal tesis ini dapat terselesaikan tepat waktu. Semoga ilmu yang didapat dari study di Universitas Bina Insan dapat bermanfaat dan diamankan dikemudian hari. Dalam kesempatan ini penulis juga mengucapkan terimakasih kepada :

1. Rektor Universitas Bina Insan Bapak DR. H. Sardiyo, MM
2. Direktur Pasca Sarjana Bapak DR. Dheo Rimbano, SE.,M.Si

3. Wakil I Universitas Bina Insan Lubuklinggau Bapak DR. Yohanes Susanto,
MM
4. Wakil II Universitas Bina Insan Lubuklinggau Bapak Wahid Nur Mukhlis,
M.Pd
5. Dosen Pembimbing I dan Dosen Pembimbing II
6. Civitis Akademisi Universitas Bina Insan Lubuklinggau
7. Kedua orang tua ku tercinta, yang selalu memberiku semangat, nasehat dan
doa dengan tulus dan ikhlas.
8. Keluarga Besarku.
9. Teman-teman sealmamater baik ku terimakasih untuk kebersamaan semoga
kebersamaan ini tetap terjalin selamanya.

Mudah-mudahan Allah membalas semua budi baik yang diberikan. Penulis menyadari terdapat banyak kekurangan dalam tesis ini. oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis menerima kritik dan saran yang menjadikan proposal tesisi ini lebih baik lagi. Mohon maaf atas segala kekurangan.

Lubuklinggau, 2022

Penulis

Nivi Noveni

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Sampul Thesis	ii
Halaman Persetujuan	iii
Halaman Pengesahan	iv
Halaman Pernyataan Keaslian Thesis	v
Halaman Moto dan Persembahan	vi
Halaman Abstrak	vii
Halaman Kata Pengantar	viii
Halaman Daftar Isi	x
Halaman Daftar Lampiran	xii
Halaman Daftar Gambar	xiii
Halaman Daftar Tabel	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	11
C. Batasan Masalah	12
D. Rumusan Masalah.....	13
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian	15
1. Tujuan Penelitian	15
2. Manfaat Penelitian	15

BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
A. Teori-Teori yang Mendukung.....	15
B. Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	56
C. Kerangka Pemikiran.....	59
D. Hipotesis	60
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	61
A. Desain Penelitian	61
B. Variabel dan Definisi Operasional Variabel	62
C. Populasi dan Sampel	65
D. Sumber Data	66
E. Teknik Pengumpulan Data.....	68
F. Instrumen Penelitian	70
G. Uji Coba Instrumen	71
H. Uji Asumsi Klasik	72
I. Teknik Analisis	76
J. Waktu Penelitian.....	79
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	81
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	81
B. Analisa Deskriptif	95
C. Pembahasan	130

BAB V SIMPULAN DAN SARAN	132
A. Kesimpulan	132
B. Saran	138
C. Implikasi Penelitian	139
DAFTAR PUSTAKA	140

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Tujuan, Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan	8
Tabel 2 Jabatan Pegawai	9

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran	60
Gambar 3.1 Desain Penelitian	62

DAFTAR LAMPIRAN

1. Lembar Pengajuan Judul
2. Kartu Bimbingan
3. Data Pegawai
4. SOTK Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah
5. RENSTRA Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah
6. Kuisisioner Uji Coba Instrumen Penelitian
7. Kuisisioner Penelitian
8. Tabulasi Penelitian
9. *Output SPSS*
10. Tabel *Product Moment*
11. Tabel F tabel
12. Dokumentasi Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada sebuah organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan, dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia (Yuniar. 2019).

Birokrasi di kebanyakan negara berkembang termasuk Indonesia cenderung bersifat *patrimonialistik* tidak efisien, tidak efektif (*over consuming and under producing*), tidak obyektif, menjadi pemaarah ketika berhadapan dengan kontrol dan kritik, tidak mengabdikan kepada kepentingan umum, tidak lagi menjadi alat rakyat, tetapi telah menjadi instrumen penguasa dan sering tampil sebagai penguasa yang sangat otoritatif dan represif (Lantara., 2020).

Sebagaimana dijelaskan dalam beberapa hasil penelitian, bahwa birokrasi di Indonesia ada kecenderungan berkembang ke arah “*parkinsonian*”, di mana terjadinya proses pertumbuhan jumlah personil dan pemekaran struktur dalam birokrasi secara tidak terkendali. Pemekaran yang terjadi bukan karena tuntutan fungsi, tetapi semata-mata untuk memenuhi tuntutan struktur (Lantara., 2020).

Di samping itu, terdapat pula kecenderungannya terjadinya birokrasi “*orwellian*” yakni proses pertumbuhan kekuasaan birokrasi atas masyarakat, sehingga kehidupan masyarakat menjadi dikendalikan oleh birokrasi. Akibatnya, birokrasi Indonesia semakin membesar (*big bureaucracy*) dan cenderung tidak efektif dan tidak efisien. Pada kondisi yang demikian, akan sangat sulit bagi birokrasi untuk siap dan mampu melaksanakan kewenangan-kewenangan barunya secara optimal.

Meskipun sudah menjadi gejala yang sangat umum, ternyata pada setiap konteks sistem budaya masyarakat, secara empirik birokrasi dan birokratisasi terlihat dalam pola perilaku yang beragam. Gejala demikian menunjukkan bahwa birokrasi dan birokratisasi tidak pernah tampil dalam bentuk idealnya. Beberapa alasan, mengapa bentuk ideal birokrasi tidak nampak dalam praktek kerjanya antara lain: *Pertama*, manusia birokrasi tidak selalu berada (*exist*) hanya untuk organisasi. *Kedua*, birokrasi sendiri tidak kebal terhadap perubahan sosial. *Ketiga*, birokrasi dirancang untuk semua orang. *Keempat*, dalam kehidupan keseharian manusia birokrasi berbeda-beda dalam kecerdasan, kekuatan, pengabdian dan sebagainya, sehingga mereka tidak dapat saling dipertukarkan untuk peran dan fungsinya dalam kinerja organisasi birokrasi.

Birokrasi pemerintah umum, yaitu rangkaian organisasi pemerintah yang menjalankan tugas-tugas pemerintah umum termasuk memelihara ketertiban dan keamanan, dari tingkat pusat sampai daerah, ialah Provinsi, Kabupaten, Kecamatan, dan Desa/Kelurahan. Tugas-tugas tersebut lebih

bersifat mengatur atau *regulatif-function*. Sistem birokrasi itu tidak mengenal perilaku personal, sangat formal dan sesuai dengan *orde-prosedural*. Perilaku birokrasi Weberian itu selalu berorientasi *etatisme legalistic*. Karena pendekatan birokrasi yang dianut oleh banyak pemerintah itu orde-prosedural yang didasarkan pada aturan atau peraturan menjadi sifat yang tidak bisa ditinggalkan.

Sebagai pelaksana dari birokrasi pemerintah yaitu Aparatur Sipil Negara (selanjutnya disingkat ASN) adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja pada instalansi pemerintah. Juga dapat diartikan sebagai pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintahan dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas lainnya. Definisi lain mengatakan ASN digaji berdasarkan peraturan perundang-undang, merupakan warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.

Untuk dapat mewujudkan tujuannya maka ASN harus melaksanakan fungsinya sebagai pelayan publik, pemersatu bangsa dan pelaksana kebijakan publik di berbagai aspek kehidupan. Pelayanan terbaik adalah salah satu hak dasar warga Negara yang harus terpenuhi oleh pemerintah. Dalam konteks inilah peran ASN menjadi sangat relevan dan penting, karena ASN merupakan penyelenggara pemerintahan, yang secara otomatis menjadi

penyelenggara pelayanan publik. Muara akhir dari kegiatan pelayanan adalah kesejahteraan.

Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan menjadi salah satu pusat perhatian. Di lain pihak efektifitas organisasi juga berperan penting bagi organisasi untuk dapat bertahan hidup maupun untuk dapat berkompetisi dalam menghadapi perubahan yang cepat. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku individu yang lain maka orang tersebut perlu melakukan praktek gaya kepemimpinan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Praydua Dwi Cahyo. 2019. Dengan hasil penelitian hasil penelitian ini secara persial ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) UPT Medan Utara. Secara persial ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi terhadap Kinerja pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) UPT Medan Utara. Secara persial ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Disiplin terhadap Kinerja pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) UPT Medan Utara. Secara simultan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) UPT Medan Utara. Uji koefisien determinasi pada tabel di atas,

besarnya nilai adjusted R² dalam model regresi diperoleh sebesar 0,731. Hal ini berarti kontribusi yang diberikan Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin secara bersama-sama terhadap kinerja sebesar 73,1%, sedangkan sisanya 26,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Penelitian juga dilakukan oleh Cici Sariati Barasa.2018. dengan hasil penelitian : 1) Gaya kepemimpinan pada Kantor Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas kinerja pada pegawai Kantor BPPRD; 2) Pimpinan pada Kantor Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan menerapkan gaya kepemimpinan demokrasi demi meningkatkan kinerja pegawai.; 3) Peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPPRD adalah pemimpin yang bersifat interpersonal yaitu bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan mempunyai peran sebagai penghubung antar karyawan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma yang digunakan seseorang pada saat mencoba mempengaruhi orang lain. gaya kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan kinerja organisasi organisasi. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, untuk mempengaruhi dan memperbaiki kelompok dan budaya.

Melalui gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, ia akan mentransfer beberapa nilai seperti penekanan kelompok dukungan dari orang-orang/karyawan. Pada sisi lain, pegawai akan membentuk suatu persepsi subjektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui kepemimpinan. Untuk menyelaraskan antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai perusahaan dibutuhkan suatu proses yang disebut sosialisasi.

Proses sosialisasi akan sempurna jika pegawai baru merasa senang pada pekerjaan dan organisasinya. Pendatang baru merasa diterima oleh rekan kerjanya sebagai orang yang dipercayai dan memiliki nilai-nilai, menimbulkan rasa percaya diri bahwa dia mampu mengerjakan pekerjaan secara sukses memahami system yang ada, tidak hanya yang berkaitan dengan tugasnya saja, tetapi juga dengan peraturan yang ada.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, dimana akan berhubungan dengan bagaimana karyawan menerima suatu gaya kepemimpinan, senang atau tidak senang, suka atau tidak. Di satu sisi gaya kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan penurunan kinerja. Kinerja menjadi bagian penting yang dapat mempengaruhi keberadaan karyawan dalam perusahaan.

Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Permasalahan yang sering dialami oleh Bagian Umum Setda Kabupaten Merangin diamati penulis adalah menyangkut bagaimana

seorang pimpinan kurang bisa memotivasi para pegawai untuk memahami dan menjadikan suatu pekerjaan bagian dari dirinya dan melakukannya tanpa harus diperintah serta dalam pengambilan keputusan tidak terlaksana dengan semestinya, kurang meratanya dalam pemberian tugas yang berdasarkan tupoksi yang telah ditetapkan.

Kinerja adalah suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Tanpa kepemimpinan yang efektif suatu organisasi tidak akan pernah mampu mengaktualisasikan potensi menjadi prestasi. Kepemimpinan seharusnya dipersepsi sebagai suatu peluang untuk memberikan manfaat bagi banyak pihak dan bukan dipersepsi sebagai komoditi atau properti untuk mengeruk keuntungan diri sendiri melalui pemanfaatan pihak lain. Kejernihan persepsi ini sangat diperlukan sebagai suatu kekuatan bagi orang pemimpin untuk memahami, memiliki dan menetapkan secara kombinatorik faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi.

Institusi pemerintah mempunyai peran penting dalam melaksanakan proses birokrasi sebagai pelayanan masyarakat. Dalam masyarakat yang semakin transparan dan terbuka, maka lembaga pemerintahan harus mampu meningkatkan fungsi pelayanan masyarakat sesuai dengan kebutuhan

dan untuk mengantisipasi masyarakat yang semakin modern sehingga lembaga-lembaga pemerintahan dituntut selalu mengoptimalkan kualitas dan kemampuan kinerja pegawai.

Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas berdasarkan Renstra 2021 diketahui bahwa sasaran kinerja dalam rangka melakukan tugas-tugasnya dalam bentuk pelayanan yaitu : pemabyaran pajak restoran, hiburan, reklame, penerangan jalan, pengambilan bahan galian golongan c, parker, air tanag, sarang burung wallet, bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan dan konsultasi/koordinasi dengan instansi pusat terkait dalam perencanaan pendapatan dan pembagian dana perimbangan.

Tujuan, Sasaran, Strategi dan Kebijakan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas yaitu :

Tabel 1 : Tujuan, Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan

Visi : Terwujudnya Musi Rawas Maju, Mandiri, Bermartabat (Mantap)			
Misi ke I : Mewujudkan Birokrasi yang Profesional Berbasis Teknologi Informasi			
Tujuan	Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Meningkatnya pendapat asli daerah (PAD)	Meningkatnya kemandirian keuangan daerah	Menggali sumber sumber pendapatan asli daerah dari sektor pajak daerah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan objek pajak daerah 2. Meningkatkan realisasi pajak daerah 3. Meningkatkan intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah 4. Meningkatkan transparansi pelaporan pajak daerah 5. Meningkatkan kepatuhan wajib pajak

Sumber : Renstra BPPRD 2021

Adapun untuk pendukung pencapaian kinerja pelayanan dengan mempertimbangkan antara lain : sumber daya manusia dan kinerja aparatur yang baik, tersedianya dana yang cukup untuk pelaksanaan kegiatan, dan tersedianya sarana dan prasarana aparatur.

Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas terdiri dari Jabatan Struktural sesuai dengan Eselonnya, adapun sasara kinerja berbeda sesuai dengan jabatan pegawai, diketahui pegawai tersebut:

Tabel 2 Jabatan Pegawai

No	Jabatan Eselon	Jumlah Pegawai	Pendidikan		
			SMA	S1	S2
1	Pejabat Struktural Eselon II dan III	6	1	3	2
2	Pejabat Struktural Eselon IV	14	2	8	4
3	Jabatan Pelaksana (Staff)	17	6	11	0

Sumber: Renstra BPPRD 2021

Diketahui bahwa pegawai BPPRD dalam melaksanakan tanggung jawab beban kerja sesuai dengan jabatan pegawai dengan melihat tugas pokok pegawai di bidangnya, dalam melaksanakan pelayanan adapun tantangan yang harus dihadapi yakni masih *relative* rendahnya kesarana masyarakat wajib pajak, berkembangnya ekpetasi maysarakat atas peningkatan kualitas pelayanan dan perkembangan teknologi.

Dari hasil observasi awal yang dilakukan di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas, diketahui bahwa peran dan tanggung jawab pimpinan dalam memberikan perhatian kepada pegawai belum terwujudkan secara maksimal serta belum terbentuknya komunikasi yang berlangsung secara timbal balik dengan baik. Hal ini terlihat dari

lambatnya respon pegawai yang bertugas di lapangan dalam menjawab komunikasi dari pimpinan.

Lingkungan kerja akan mampu menunjang kinerja pegawai, analisa menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang belum mampu menjalin hubungan baik antara sesama pegawai, sehingga belum menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Selain itu, masih ada pegawai yang kurang mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dikarenakan pegawai masih ada yang belum mampu memahami aturan kerja pegawai sehingga datang terlambat dan pulang lebih awal.

Pegawai yang belum mampu memaksimalkan kompetensi dan memanfaatkan lingkungan kerja yang mampu mendukung pegawai dalam bekerja, sehingga kualitas hasil kerja yang belum memuaskan dan pegawai dalam bekerja belum bisa memaksimalkan kualitas dan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berkaitan dengan disiplin diketahui bahwa masih ada pegawai yang tidak tepat waktu dan tidak teratur pada saat datang ke kantor, masih ada pegawai yang belum bisa mengatur waktu dalam jam kerja, sehingga ada pekerjaan yang tertunda untuk diselesaikan dan masih ada juga pegawai yang belum memiliki rasa tanggung jawab atas pekerjaan sehingga disiplin akan waktu dalam bekerja belum mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Pegawai yang belum mampu menaati peraturan kerja yang ada maka pegawai belum bekerja sesuai dengan beban kerja yang dimiliki pegawai analisa menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang belum memahami

administrasi dengan baik sehingga laporan yang dibuat masih perlu revisi serta masih ada pegawai yang belum mendapatkan dokumen demi kelancaran pegawai untuk melakukan tugas dan wewenang, dan dalam membuat administrasi keuangan hanya dapat diselesaikan oleh satu pegawai maka pegawai lainnya tidak mendapatkan peluang.

Berdasarkan dari uraian di atas, maka penulis tertarik untuk membuat sebuah karya tulis ilmiah dalam bentuk proposal dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel *Intervening*”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dapat diidentifikasi masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan
 - a. Peran dan tanggung jawab pimpinan dalam memberikan perhatian kepada pegawai belum maksimal.
 - b. Kurangnya motivasi pimpinan yang mendukung terhadap kinerja pegawai
 - c. Pengawasan terhadap kinerja pegawai belum maksimal.
2. Lingkungan Kerja
 - a. Masih ada pegawai yang belum mampu menjalin hubungan baik antara sesama pegawai,

- b. Masih ada pegawai yang kurang mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman
 - c. Belum maksimalnya penerapan peraturan kerja.
3. Kinerja Pegawai
- a. Kualitas hasil kerja yang belum memuaskan.
 - b. Pegawai dalam bekerja belum bisa memaksimalkan kualitas dan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Disiplin Kerja
- a. Masih ada pegawai yang datang tidak tepat waktu dan tidak teratur pada saat datang ke kantor;
 - b. Masih ada pegawai yang belum mampu mengatur waktu dalam jam kerja;
 - c. Masih ada pegawai yang belum mampu menaati peraturan kerja yang ada maka pegawai belum bekerja sesuai dengan beban kerja yang dimiliki pegawai.

C. Batasan Masalah

Penelitian ini dilakukan di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dengan batasan masalah variabel bebas Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja, variabel terikat Kinerja Pegawai dan Variabel *Intervening* Disiplin Kerja.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel *Intervening*?

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas, dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel *Intervening*.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini dapat menambah pengetahuan penulis berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang tepat di lingkungan instansi pemerintah, lingkungan kerja yang dapat mendukung pekerjaan untuk meningkatkan kinerja pegawai, serta dengan disiplin kerja pegawai dengan variabel pendukung disiplin kerja yang mampu meningkatkan kinerja pegawai,

2. Penelitian ini dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya.

b. Manfaat Praktis

1. Penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam rapat staf untuk meningkatkan kinerja pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dengan mempertimbangkan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin kerja untuk meningkatkan hasil pencapaian kinerja pegawai yang optimal.
2. Penelitian ini digunakan sebagai masukan untuk dapat mengoptimalkan kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori-teori yang Mendukung

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan seorang pimpinan dalam memberikan perintah ataupun tugas serta tanggung jawab kepada bawahannya agar apa yang menjadi tujuan dalam komunikasi dapat tercapai dengan maksimal, banyak cara yang digunakan seorang pimpinan dalam memerintahkan bawahan sesuai dengan kemampuan seorang pimpinan.

Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Permasalahan yang sering dialami oleh Bagian Umum Setda Kabupaten Merangin diamati penulis adalah menyangkut bagaimana seorang pimpinan kurang bisa memotivasi para pegawai untuk memahami dan menjadikan suatu pekerjaan bagian dari dirinya dan melakukannya tanpa harus diperintah serta dalam pengambilan keputusan tidak terlaksana dengan semestinya, kurang meratanya dalam pemberian tugas yang berdasarkan tupoksi yang telah ditetapkan.

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara bagaimana para manajer berperilaku dan melaksanakan wewenangnya. Gaya ini mungkin otokratis atau demokratis, keras atau lunak, formal atau tidak formal. Gaya yang digunakan oleh manajer akan dipengaruhi oleh kultur dan nilai-nilai perusahaan. Gaya ini tidak tergantung kepada tingkat perilaku individu tetapi juga akan dipengaruhi oleh situasi kepemimpinan dimana orang-orang ditempatkan (Citra, 2018).

Menurut Wirawan Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Prayuda, 2019).

Menurut Tjiptono gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Secara etimologi kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” (*lead*) berarti bimbing atau tuntun. Kepemimpinan sendiri adalah ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Citra, 2018).

Gaya kepemimpinan (*Leadership Style*), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap keterampilan dan sikapnya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu (Paramita, 2017).

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

2) Prinsip Dasar Gaya Kepemimpinan

Menurut Istijanto bahwa gaya kepemimpinan di bagi dua yaitu :
Pertama Kepemimpinan atas dasar struktur, yaitu Kepemimpinan yang menekankan struktur tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dimana meliputi tugas pokok, fungsi, tanggung jawab, prestasi kerja dan ide (gagasan) (Prayuda, 2019).

Kedua Kepemimpinan berdasarkan pertimbangan, yaitu Kepemimpinan yang menekankan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian atas dukungan terhadap bawahan dimana meliputi peraturan, hubungan kerja dan etika. Dan lebih dari itu pemimpin dengan karakter gaya yang kuat akan menambah

efektivitasnya dalam segala aspek aktivitas di ruang lingkup pekerjaan.

3) Fungsi dan Tujuan Gaya Kepemimpinan

Pada dasarnya, fungsi kepemimpinan memiliki 2 aspek yaitu: *Pertama* fungsi administrative, fungsi yang dimaksud dengan fungsi administratif adalah pengadaan formula kebijakan administrasi di dalam suatu organisasi dan menyediakan segala fasilitasnya. Dan *Kedua* fungsi sebagai top manajemen adalah fungsi pemimpin dalam proses aktivitas pembuatan *planning, organizing, staffing, directing, commanding, dan controlling*.

Fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi dalam bukunya “Kepemimpinan yang Efektif” Hadari Nawawi menyebutkan beberapa fungsi kepemimpinan, yaitu: *Pertama* fungsi instruktif, berupa Pemimpin berperan sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara melakukan), bilamana (waktu pelaksanaan), dan di mana (tempat mengerjakan) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Dengan kata lain, fungsi orang yang dipimpin hanyalah untuk melaksanakan perintah pemimpin.

Kedua fungsi konsultatif, pemimpin menggunakan fungsi konsultatif sebagai cara berkomunikasi dua arah dalam upaya menetapkan sebuah keputusan yang membutuhkan pertimbangan dan konsultasi dari orang yang dipimpinnya. *Ketiga* fungsi partisipasi, pemimpin bisa melibatkan anggotanya dalam proses pengambilan

keputusan maupun dalam melaksanakannya. *Keempat* fungsi delegasi, pemimpin dapat melimpahkan wewenangnya kepada orang lain, misalnya membuat dan menetapkan keputusan. fungsi delegasi adalah bentuk kepercayaan seorang pemimpin kepada seseorang yang diberikan pelimpahan wewenang untuk bertanggung jawab. Dan terakhir *Kelima* fungsi pengendalian berupa Pemimpin bisa melakukan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan, terhadap kegiatan para anggotanya.

Tujuan kepemimpinan yang lain adalah untuk membantu orang lain menjadi termotivasi, mempertahankan serta meningkatkan motivasi di dalam diri mereka. Dengan kata lain, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa memotivasi pengikut bawahan untuk mencapai tujuang yang diinginkan.

4) Gaya Dasar Kepemimpinan

Munandar (Jurnal, 2019) menyebutkan keempat dasar perilaku pemimpin yaitu, (1) perilaku tugas tinggi dan hubungan rendah, (2) perilaku tugas tinggi dan hubungan tinggi, (3) perilaku tugas rendah dan relasi tinggi, dan (4) perilaku tugas rendah dan relasi rendah. Keempat gaya dasar perilaku pemimpin tersebut di atas secara esensial menunjukkan gaya kepemimpinan yang berbeda antara pemimpin satu dengan lainnya.

Menurut Thoha (2016), empat gaya dasar kepemimpinan sebagai berikut.

- a) Seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas.
- b) Pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil dan mau menerima pendapat dari pengikut. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikut.
- c) Perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan namun sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan-keputusan bersama-sama dengan para pengikut, dan mendukung usaha-usaha dalam menyelesaikan tugas.
- d) Pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikut.

Thoha (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dalam pembuatan keputusan adalah sebagai berikut.

- a) Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan dirujuk sebagai instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikut dan memberitahu tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.
- b) Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.
- c) Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas

pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

- d) Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahan yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Kepemimpinan situasional memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang atau kelompok untuk memikul tanggungjawab mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi

tertentu. Maka, perlu ditekankan kembali bahwa kematangan merupakan konsep yang berkaitan dengan tugas tertentu dan bergantung pada hal-hal yang ingin dicapai pemimpin.

5) Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono menyaakan enam indikator pada gaya kepemimpinan, yaitu *Pertama* kemampuan mengambil keputusan, *Kedua* kemampuan memotivasi, *Ketiga* kemampuan komunikasi, *Keempat* kemampuan mengendalikan bawahan, *Kelima* tanggung jawab, dan *Keenam* kemampuan mengendalikan emosional (Paramita, 2017).

6) Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Adapun menurut Iman, dkk. mengatakan faktor yang mempengaruhi sikap dan perilaku pemimpin yaitu: *Pertama*, sistem nilai yang berlaku dan diyakini Setiap individu mulai dari kecil sampai dewasa ditanamkan berbagai nilai oleh orang tua, keluarga, guru dan lingkungan sekitar dan berbagai nilai dapat bersifat holistik dan non holistik. Nilai holistik dan non holistik akan membentuk keyakinan spesifik bagi para pemimpin organisasi dan keyakinan spesifik ini juga akan membentuk perilaku spesifik yang akan tercermin pada gaya kepemimpinannya. *Kedua*, Kemampuan kognisi Kemampuan kognisi meliputi kecerdasan dan kecekatan didalam memahami dan menghayati sesuatu (Prayuda, 2019).

Ketiga, latar belakang pendidikan Setiap orang mempunyai latar belakang pendidikan yang dilaluinya. Tahapan pendidikan yang dilalui oleh seseorang akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang. Oleh karena itu, dalam mengkaji gaya kepemimpinan sebaiknya perlu diperhatikan latar belakang pendidikannya. *Keempat*, derajat ketergantungan, ketergantungan pemimpin akan sangat berpengaruh kepada gaya kepemimpinan seseorang di dalam organisasi. Semakin tergantung seseorang kepada organisasi maka akan semakin hati-hati orang tersebut di dalam mengelola organisasi.

Kelima, kebutuhan, kebutuhan seseorang akan menentukan pola tindakan yang akan dilakukannya sehingga jika dikaitkan dengan kepemimpinan maka gaya kepemimpinan seseorang sangat dipengaruhi oleh kebutuhan yang ada pada dirinya. *Keenam*, Dorongan, Dorongan yang ada pada diri seorang akan mempengaruhi perilaku seseorang. Dorongan yang semakin kuat akan berpengaruh kepada gaya dan kinerja seorang pemimpin. *Ketujuh*, kepribadian, kepribadian berkaitan dengan pembawaan lahir yang dibentuk oleh lingkungan yang kuat sehingga berpengaruh kepada kepribadian seseorang.

Kedelapan, pengaruh bawahan karakteristik, memberikan pengaruh kepada gaya kepemimpinan seseorang. Bawahan yang sering membandel dan memberontak serta patuh akan diperlakukan berbeda oleh seorang pemimpin. Pemimpin yang

efektif umumnya akan bertindak berdasarkan pertimbangan situasional. *Kesembilan*, Sifat dan jenis tugas (pekerjaan), Sifat dan jenis tugas (pekerjaan) akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang. Pemimpin yang sering berhadapan dengan tugas (pekerjaan) yang banyak dan sulit umumnya akan bertindak proaktif dan cekatan. *Kesepuluh*, dukungan manajemen, manajemen yang menerapkan sistem penghargaan yang baik akan mempengaruhi kinerja bawahan dan pimpinan. Pemimpin organisasi akan mematuhi secara ketat peraturan organisasi hanya jika iklim manajerial organisasi sejalan dengan gaya situasi lingkungan yang relevan dan kondusif. *Kesebelas* budaya organisasi budaya organisasi (kebiasaan) dibentuk pertama kali dari para pendiri organisasi, pendiri organisasi inilah yang membangun budaya organisasi yang akan diberlakukan. Budaya organisasi yang sehat akan memunculkan pemimpin yang terbuka, cekatan, responsif terhadap lingkungan serta berkinerja tinggi. Sedangkan budaya organisasi yang kurang sehat dapat membuat gaya kepemimpinan sebaliknya.

b. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan tempat di mana seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, lingkungan yang nyaman dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam bekerja sehingga lingkungan kerja menjadi hal penting di dalam pekerjaan.

1) Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memerhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh kegairahan atau semangat karyawan dalam bekerja (Sunyoto, 2015).

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan misalnya music, penerangan, dan lain-lain (Sunyoto, 2015).

2) Prinsip-Prinsip Dasar Lingkungan Kerja

Ruang lingkunp lingkungan kerja yang menjadi prinsip dasar lingkungan kerja adalah *Pertama*, Bahwa lingkungan organisasi tertentu mencerminkan pada karyawan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang demokrasi akan berpengaruh pula terhadap karyawan. Dan *Kedua*, Lingkungan kerja yang timbul dalam organisasi merupakan faktor yang menentukan perilaku karyawan (Sunyoto, 2015).

3) Fungsi dan Tujuan Lingkungan Kerja

Menurut Ishak dan Tanjung ([https://www. Kajian pustaka Com/2014/01/ pengertian – jenis – manfaat - lingkungan - kerja. html](https://www.Kajian-pustaka.Com/2014/01/pengertian-jenis-manfaat-lingkungan-kerja.html)) manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga

produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat, yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

4) Indikator Lingkungan Kerja

Sunyoto (2015) setiap perusahaan tentunya mempunyai cara atau suatu faktor yang mendukung demi keberhasilan dan kemajuan perusahaan. Ada beberapa faktor yang berkaitan dengan lingkungan organisasi yaitu:

a) Hubungan pegawai

Hubungan pegawai ini terdapat dua hubungan yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok, motivasi yang diperoleh seorang pegawai datangnya dari rekan-rekan kerja maupun atasan. Menjadi sebuah motivasi, jika hubungan karyawan dengan rekan sekerja maupun atasa berlangsung harmonis. Begitu juga dengan sebaliknya, jika hubungan di antara mereka tidak harmonis, maka akan mengakibatkan kurangnya atau tidak ada motivasi di dalam diri karyawan yang bekerja.

Sedangkan hubungan sebagai kelompok, maka seseorang karyawan akan berhubungan dengan banyak orang, baik secara individu maupun kelompok. Dalam hubungan ini ada beberapa yang mendapatkan perhatian agar keberadaan kelompok ini menjadi lebih produktif, yaitu: *Pertama* Kepemimpinan yang baik, *Kedua* Distribusi informasi yang baik, *Ketiga* Kondisi kerja yang baik, dan *Keempat* Sistem pengupahan yang jelas.

b) Tingkat kebisingan lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang tidak tenang atau bising akan dapat menimbulkan pengaruh yang baik yaitu adanya ketidak tenangan dalam bekerja. Bagi para pegawai tentu saja ketenangan lingkungan kerja sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan dan ini dapat meningkatkan produktivitas kerja.

c) Peraturan kerja

Peraturan kerja yang baik dan jelas dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kepuasan dan kinerja para pegawai untuk mengembang karier di perusahaan tersebut. Dengan perangkat peraturan tersebut pegawai akan dituntut untuk menjalankan aktivitasnya guna mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan individu dengan pasti.

d) Penerangan

Hal ini penerangan bukanlah terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk juga penerangan matahari. Hal ini sering kali

pegawai memerlukan penerangan yang cukup apalagi jika pekerjaan yang dilakukan menuntut pada ketelitian. Untuk melaksanakan penghematan biaya maka dalam usaha penerangan hendaknya diusahakan dengan sinar matahari. Jika suatu ruangan memerlukan penerangan lampu maka ada dua hal yang harus diperhatikan, yaitu biaya dan pengaruhnya lampu tersebut terhadap karyawan yang sedang bekerja.

e) Sirkulasi Udara

Untuk sirkulasi atau pertukaran udara yang cukup maka pertama yang harus dilakukan yakni pengadaan ventilasi, ventilasi harus cukup lebar terutama pada ruangan-ruangan yang dianggap terlalu panas. Bagi perusahaan yang memerlukan pertukaran udaranya atau kepengapan masih dirasakan, dapat mengusahakan pengetahuan suhu udara. Cara mengatur suhu udara sebagai berikut: *Pertama* ventilasi yang cukup, *Kedua* pemasangan kipas angin atau AC, *Ketiga* pemasangan *hemidefier*, dan *Keempat* keamanan.

Lingkungan kerja dengan rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan kenyamanan, di mana hal ini akan dapat memberikan dorongan semangat untuk bekerja. Keadamanan yang dimaksudkan dalam lingkungan kerja adalah keamanan terhadap milik pribadi karyawan.

5) Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2017) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah : *Pertama*, Penerangan/cahaya di tempat kerja yaitu cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada skhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai. Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu : cahaya langsung, cahaya setengah langsung, cahaya tidak langsung, dan cahaya setengah tidak langsung.

Kedua temperatur di tempat kerja. Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai *temperatur* berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan *temperatur* luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan

normal tubuh. Tingkat *temperatur* akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

Ketiga kelembaban di tempat kerja. Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh *temperatur* udara, dan secara bersama-sama antara *temperatur*, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

Keempat, sirkulasi udara di tempat kerja. Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi

kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan sukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

Kelima, kebisingan di tempat kerja. Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat. Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu : Lamanya kebisingan, *intensitas* kebisingan, dan *frekwensi* kebisingan. Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

Keenam getaran mekanis di tempat kerja. getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekwensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal konsentrasi bekerja, datangnya kelelahan, dan timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena ganggua terhadap mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain-lain.

Ketujuh bau-bauan di tempat kerja, adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “air condition” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja. *Kedelapan*, tata warna di tempat kerja, menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh

warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

Kesembilan, dekorasi di tempat kerja, dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja. *Kesepuluh*, musik di tempat kerja. Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

Kesebelas, keamanan di tempat kerja. Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

c. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil dari pekerjaan yang diselesaikan pegawai dengan menggunakan alat ataupun sarana yang dapat mendukung pekerjaan, selain itu pegawai yang bekerja secara maksimal sesuai dengan kemampuan pegawai akan dapat mencapai hasil kerja yang optimal.

1) Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, 2018).

Amstrong dan Baron bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Wibowo 2016).

Kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keingin yang dicapai (Sumarjo, 2018).

2) Prinsip Dasar Kinerja

Menurut Wibowo 2016 Prinsip dasar manajemen kinerja menjadi pondasi yang kuat bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah menghargai kejujuran, memberikan pelayanan, tanggung jawab, dirasakan bermain, perasaan kasihan, perumusan tujuan, terdapat consensus dan kerja sama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah dan mendapatkan umpan balik.

Pertama, kejujuran, kejujuran menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur diantara manajer, pekerja, dan rekan kerja. Kejujuran termasuk dalam mengapresiasi pendapat,

menyampaikan fakta, memberikan pertimbangan dan perasaan. *Kedua*, pelayanan Setiap aspek dalam proses kinerja harus memberikan pelayanan kepada setiap stakeholder yaitu: pekerja, manajer, pemilik dan pelanggan. Dalam proses manajemen kinerja, umpan balik dan pengukuran harus membantu pekerja dan perencanaan kinerja.

Ketiga, tanggung jawab merupakan prinsip dasar di belakang pengembangan kinerja dengan memahami dan menerima tanggung jawab yang dikerjakan. Pengembangan kinerja didasarkan pada anggapan bahwa pekerja dapat mempengaruhi hasilnya dengan memperbaiki kecakapan dalam kompetensi perilaku. *Keempat*, bermain manajemen kinerja menggunakan prinsip bahwa bekerja sama dengan bermain. Dengan prinsip bermain, dalam manajemen kinerja orang mendapatkan kepuasan yang dikerjakan. Jika tidak menerapkan prinsip bermain, bekerja akan menjadi beban.

Kelima, rasa kasihan merupakan prinsip bahwa manajer memahami dan empati terhadap orang lain. *Keenam*, perumusan tujuan manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi. *Ketujuh*, konsensus dan kerja sama manajemen kinerja mengandalkan pada consensus dan kerja sama antara atasan dan bawahan daripada menekankan pada control dan melakukan paksaan. *Kedelapan*,

Berkelanjutan Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang sifatnya berlangsung secara terus menerus.

Kesembilan, Komunikasi Dua Arah Manajemen kinerja memerlukan gaya manajemen yang bersifat terbuka dan jujur serta mendorong terjadinya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. *Kesepuluh* Umpan Balik Pelaksanaan manajemen kinerja memerlukan umpan balik terus menerus.

3) Fungsi dan Tujuan Kinerja

(a) Fungsi Kinerja

Dharma (2018) Fungsi kinerja pegawai Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekerjaan pegawai yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana pegawai tersebut kerja. Bagi pegawai, tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi,

sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

(b) Tujuan Kinerja

Tujuan dari manajemen kinerja adalah yaitu *Pertama*, tujuan strategic mengaitakan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut perlu mendefenisikan hasil yang akan dicapai, prilaku, krakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sisitem *feedback* terhadap kinerja pegawai. *Kedua* tujuan administrative, menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan keputusan administratif, penggajian, promosi, pemberhentian pegawai dan lain- lain (Susila, 2019).

Ketiga, tujuan pengembangan, mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil dibidang kerjanya, pemberian *training* bagi yang berkinerja yang tidak bai, atau penempatan yang lebih cocok. Dan terakhir *Keempat*, tujuan khusus manajemen kinerja. memperoleh peningkatan kinerja *suistainable*, untuk meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai, memungkinkan individu untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja dan mencapai potensi pribadi yang bermanfaat bagi individu dan organisasi.

Tujuan kinerja adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan merupakan sebuah aspirasi. Perencanaan dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi tujuan yang hendak dicapai organisasi terlebih dahulu. Sesuai dengan jenjang organisasi yang telah dimiliki (Wibowo, 2018).

Tujuan kinerja tujuan merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan merupakan sebuah aspirasi. Perencanaan kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi tujuan yang hendak dicapai organisasi terlebih dahulu. Sesuai dengan jenjang organisasi yang dimiliki, selanjutnya tujuan yang sudah dirumuskan tersebut dirinci lebih lanjut menjadi tujuan di tingkat yang lebih rendah (Wibowo 2016)

Dari uraian di atas dalam hal ini peneliti dapat menyimpulkan bahwasanya tujuan manajemen kinerja adalah untuk mengetahui sejauh mana kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, serta apabila ditemukan kendala dalam pekerjaannya maka akan dicari solusi secepat mungkin guna mengurangi permasalahan yang ada.

4) Indikator Kinerja

Terdapat tujuh indikator kinerja, dua diantaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan dengan demikian tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja, namun kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar dan umpan balik.

Kaitan diantara ketujuh indikator tersebut yaitu (Wibowo 2016): *Pertama*, tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan;

Kedua, standar, mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Standar menjawab

pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja keuangan seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati Bersama antara atasan dan bawahan.

Ketiga umpan balik, merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan diperbaiki kinerja. *Keempat*, Alat dan sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

Kelima, kompetensi, merupakan persyaratan utama dalam kinerja, kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan;.

Keenam, motif, merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada pegawai dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif. *Ketujuh*, peluang, pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketesediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator, yaitu: *Pertama*, kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. *Kedua*, kuantitas yang merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus untuk aktivitas yang diselesaikan. *Ketiga*, Ketepatan waktu yang merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. *Keempat*, efektivitas yang merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang,

teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Dan *Kelima*, kemandirian yang merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. *Keanam*, komitmen kerjanya merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor. (Purnama 2017)

Berdasarkan indikator kinerja pegawai dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja pegawai adalah tujuan, standar, umpan balik, alat dan sarana, kompetensi, motif dan peluang.

5) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut: (Priansa, 2018) *Pertama* kemampuan individual: mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian, *Kedua* usaha yang dicurahkan: ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya, dan *Ketiga* lingkungan organisasional: perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi dan manajemen.

Ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut: *Pertama* faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang, *Kedua* faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja, dan *Ketiga* faktor organisasi: struktur organisasi,

desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).
(Sari, 2017)

Kinerja karyawan adalah tingkatan di mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Mahmudi ada beberapa faktor faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah: *Pertama* faktor personal/individu, *Kedua* faktor kepemimpinan, *Ketiga* faktor tim, faktor sistem, dan *Keempat* faktor kontekstual (situasional) (Prayuda, 2019).

Sedangkan menurut Hasibuan (2019) menyatakan bahwa Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting yaitu: *Pertama* kemampuan dan minat seorang pekerja, *Kedua* kemampuan dan penerimaan atas penjelasan *delegasi* tugas, dan *Ketiga* peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

d. Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah perilaku seorang pegawai dalam menjalankan tanggung jawab, seperti menaati jam datang dan jam pulang kerja sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, selain itu disiplin juga dapat menjadi tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan pegawai agar dapat lebih maksimal dan optimal.

1) Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis (Sutrisno 2018).

Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia, kedisiplinan merupakan fungsi operatif SDM yang terpenting karena semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2016).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

2) Prinsip Dasar Disiplin Kerja

Prinsip-prinsip disiplin kerja Handoko (2015) sebagai berikut :

Pertama memperbaiki pelanggaran, artinya peringatan dilakukan dengan mengkomunikasikan peraturan-peraturan kepada semua karyawan pegawai. Disiplin hendaknya juga diterapkan segera atau secepat mungkin agar karyawan dapat memahami hubungan dua peristiwa yang dialaminya. Perbaikan pelanggaran dilakukan dengan cara penerapan aturan yang tegas.

Kedua menghalangi tindakan-tindakan yang serupa dari pegawai, artinya disiplin yang efektif yaitu melakukan peringatan pada kemungkinan pelanggaran-pelanggaran yang sejenis yang

dilakukan di masa yang akan datang dengan menghindari kejadian-kejadian pelanggaran serupa. Dan *Ketiga* Menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif. Artinya disiplin diterapkan dengan konsisten, karena konsistensi adalah bagian penting keadilan. Ini berarti karyawan-karyawan yang melakukan kesalahan yang sama hendaknya diberikan hukuman yang sama pula. Kurangnya konsistensi akan menyebabkan para karyawan merasa diperlakukan tidak adil atau didiskriminasi.

3) Fungsi dan Tujuan Disiplin Kerja

Fungsi khusus disiplin kerja dapat dijabarkan sebagai peranan penting dalam hidup. Karena memunculkan dampak positif luar biasa yang dapat dirasakan dalam lingkungan kerja. Terutama bagi seseorang pimpinan yang hendak memberikan contoh bagi karyawannya. *Pertama* disiplin dapat meningkatkan kualitas karakter. Kualitas karakter akan terlihat pada komitmen seseorang kepada Tuhan, organisasi, diri, orang lain dan kerja. Puncak komitmen akan terlihat pada integritas diri yang tinggi dan tangguh. Sikap demikian dapat mendukung proses peningkatan kualitas karakter, sikap, dan kerja. Di sinilah kualitas sikap (komitmen dan integritas) ditunjang, didukung dikembangkan dan diwujudkan dalam kenyataan. Komitmen dan integritas akan terlihat dalam kinerja yang konsisten,

Kedua memproduksi kualitas karakter dalam hidup yang ditandai oleh adanya karakter kuat dari setiap orang, termasuk pemimpin dan bawahan. Apabila pemimpin terbukti berdisiplin tinggi dalam sikap hidup dan kerja, akan memengaruhi bawahan untuk berdisiplin tinggi dan menjadikannya *figure*. Dalam prosesnya, disiplin dapat dilukiskan dengan tiga perbandingan. Satu, disiplin bagai *mercusuar* yang membuat nahkoda tetap siaga akan kondusi yang dihadapi dan tetap waspada menghadapi kenyataan hidup dan kerja. Dua, disiplin dapat digambarkan seperti air sungai yang terus mengalir dari gunung ke lembah dan terus membawa kesegaran dan membersihkan bagian sungai yang keruh. Dan *Ketiga* disiplin bagaikan dinamo yang menyimpan kekuatan/daya untuk menghidupkan mesin. Apabila kunci kontak dibuka, dayapun mengalir dan menghidupkan mesin yang menciptakan daya dorong yang lebih besar lagi dan yang berjalan secara konsisten.

Tujuan disiplin kerja sangat penting. Tujuan utama disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi atau perusahaan sesuai dengan motif organisasi atau perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok. Menurut Sastrohadiwiryo secara khusus tujuan disiplin kerja para pegawai, antara lain: *Pertama* agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik,

Kedua pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya (Prayuda, 2019).

Ketiga pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya, *Keempat* Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi, dan terakhir *Kelima* pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar karawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran. Disiplin kerja tujuan organisasi yang lebih jauh, guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam iktikad tidak baiknya terhadap kelompok (Sutrisno, 2019).

4) Indikator Disiplin Kerja

Mengingat pentingnya penerapan disiplin kerja bagi pegawai banyak organisasi melakukan riset disiplin kerja, sehingga dapat

memperoleh rekomendasi dalam pengelolaan SDM. Terdapat berbagai indikator yang dapat dilakukan untuk pengukuran disiplin kerja. Disiplin kerja memiliki beberapa komponen seperti: *Pertama* kehadiran, hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasanya untuk terlambat dalam bekerja. *Kedua* ketaatan pada peraturan kerja. Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan (Sinambela, 2019).

Ketiga ketaatan pada standar kerja, hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggungjawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya. *Keempat* tingkat kewaspadaan tinggi. Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien. Dan *Kelima* bekerja etis, beberapa pegawai mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan *indisipliner*, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud disiplin kerja pegawai.

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh pegawai dalam organisasi. Peraturan yang berkaitan dengan disiplin kerja dalam hal indikator

disiplin kerja yaitu : *Pertama* peraturan jam masuk, pulang dan jam istirahat, *Kedua* peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan, *Ketiga* peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain, dan terakhir *Keempat* peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Pelaksanaan, sanksi terhadap pelanggar disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal. *Pertama* Pemberian peringatan, *Kedua* pemberian sanksi harus segera, *Ketiga* pemberian sanksi harus konsisten, dan terakhir *Keempat* pemberian sanksi harus impersonal (Mangku Negara 2015).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa indikator disiplin kerja adalah Tujuan dan kemampuan, ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara idela serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

Teladan pimpinan, sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan penutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesua kata dengan perbuatan. Dengan

teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pimpinan kurang baik para bawahan pun akan kurang disiplin.

Balas jasa, ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap perusahaan/pekerjaanya. Jika kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Keadilan, ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

Waskat, adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerja adalah dapat mengawasi dan membreikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Sanksi hukuman, berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku *indiscipliner* pegawai akan berkurang. Ketegasan, pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas,

bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya, dan hubungan manusia, yang harmonis di antara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik secara vertical maupun horizontal.

5) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah (Sutrisno 2018) :

a) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jeri payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bilai in menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berfikir mendua, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain diluar sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin keluar.

b) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua pegawai akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Misalnya, bila aturan jam kerja pukul 08:00, maka si pimpinan tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

c) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

d) Keberanian pimpinan dalam mengambil keputusan

Bila ada seseorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkatan pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

e) Ada tindaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah jadi tabiat manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apapun juga. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian pegawai sudah menyadari arti dari disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi pegawai lainnya, tegaknya disiplin masih perlu dipaksakan, agar mereka tidak berbuat semuanya dalam perusahaan.

f) Ada tidaknya perhatian kepada pegawai

Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seseorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerja yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya.

g) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Kebiasaan-kebiasaan positif yaitu *Pertama* Saling menghormati, bila ketemu di lingkungan pekerjaan, *Kedua*

Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para pegawai akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut. *Ketiga* Sering mengikutsertakan pegawai dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan asib dan pekerjaan mereka, dan *Keempat* Memberitahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja sebagai berikut : (Ariesta, 2017) *Pertama* tujuan dan kemampuan, tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai, *Kedua* teladan terhadap pimpinan, teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahan, *Ketiga* balas jasa, balas jasa (gaji dan kesejahteraan) turut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap perusahaan dan pekerjaannya, dan *Keempat* keadilan, keadilan turut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, dan *Kelima* ketegasan, ketegasan pemimpin dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai. faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu selalu hadir tepat waktu, selalu mengutamakan persentase kehadiran, selalu mentaati ketentuan jam kerja, selalu mengutamakan jam kerja

yang efisien dan efektif, memiliki keterampilan kerja pada bidang tugasnya, seperti: memiliki semangat kerja yang tinggi, memiliki sikap yang baik, dan selalu kreatif dan inovatif dalam bekerja.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini:

Tabel 1 Penelitian yang Relevan

No	Nama Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Praydua Dwi Cahyo. 2019.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (Bpprd) Upt Medan Utara	Hasil dari hasil penelitian ini secara persial ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) UPT Medan Utara. Secara persial ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi terhadap Kinerja pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) UPT Medan Utara. Secara persial ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Disiplin terhadap Kinerja pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) UPT Medan Utara. Secara simultan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) UPT Medan Utara. Uji koefisien determinasi pada tabel di atas, besarnya nilai adjusted R ² dalam model regresi diperoleh sebesar 0,731. Hal ini berarti kontribusi yang diberikan Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin secara bersama-sama terhadap kinerja sebesar 73,1%, sedangkan sisanya 26,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.
2	M. Tahir. 2021.	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	hasil analisis yang telah dibahas tentang “Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara” dengan jumlah responden sebanyak 81 orang, maka ditarik

		Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (Bpprd) Provinsi Sumatera Utara	<p>kesimpulan sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara. 2) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara. 3) Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara. 4) Kompensasi, Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.
3	Elva Yuniar. 2019.	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bpprd Di Kabupaten Lampung Tengah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak terdapat pengaruh langsung disiplin kerja atas motivasi kerja 2. Terdapat pengaruh langsung kinerja pegawai atas motivasi kerja 3. Terdapat pengaruh langsung kinerja pegawai atas disiplin kerja
4	Kariyamin, Nasir Hamzah, Niniek Lantara. 2020	Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada BPPRD kota Kendari Sulawesi Tenggara	<p>Hasil penelitian ini menemukan bahwa secara parsial maupun simultan variabel motivasi, kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD). Berdasarkan hasil dari karakteristik responden dan hasil analisis data pada pengujian hipotesis secara parsial, hasil penelitian ini menyarankan agar Pemerintah Provinsi dan Kepala Badan sebaiknya lebih mendorong peningkatan motivasi, kompetensi, dan keadaan lingkungan kerja agar kinerja para pegawai dalam pelayanan kepegawaian pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah semakin meningkat, misalnya, melalui pendidikan dan pelatihan, peningkatan insentif, dan bonus kesejahteraan, dan juga melengkapi da peneliti selanjutnya agar dapat menggunakan variabel lain dalam mengukur kinerja pegawai agar wawasan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dapat bertambah</p>

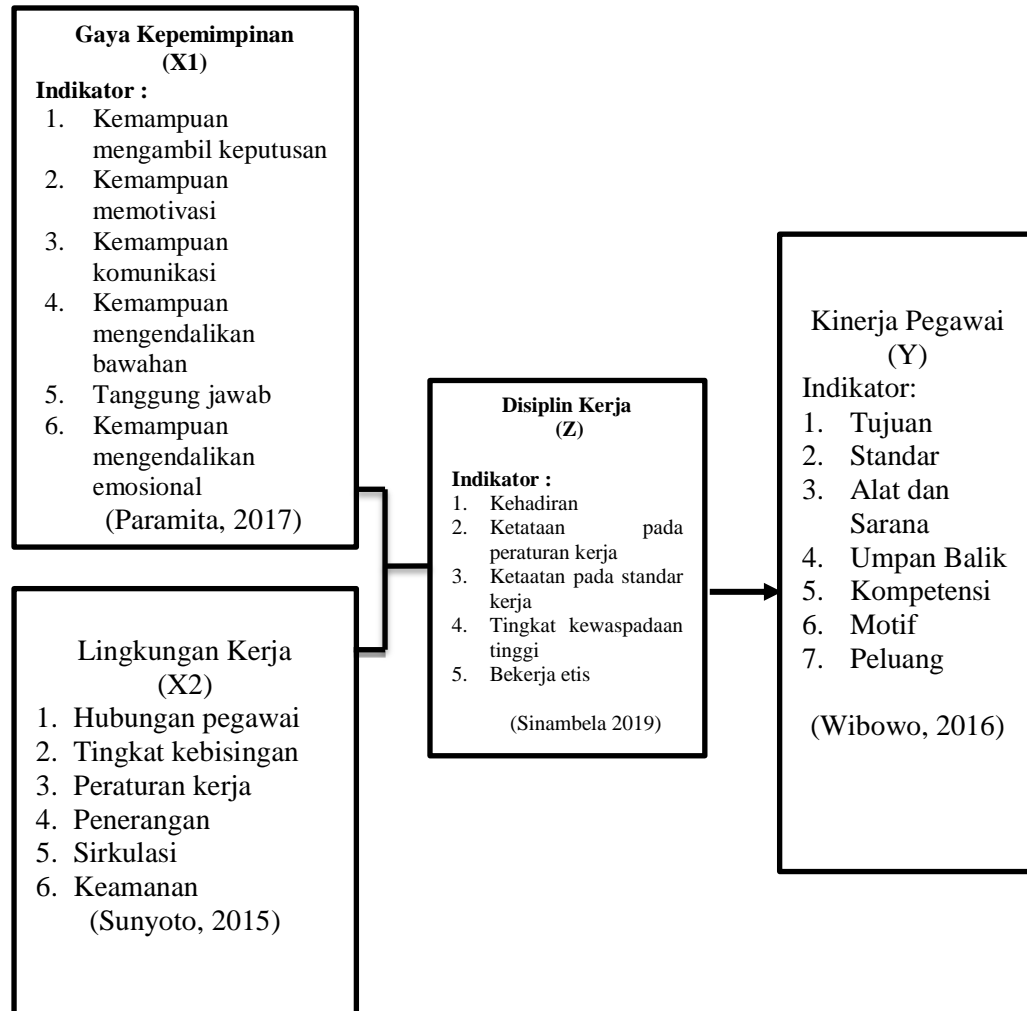
No	Nama Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
5	Cici Sariati Barasa.2018	Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daeran Kota Medan	<p>1. Gaya kepemimpinan pada Kantor Badan Pegelora Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas kinerja pada pegawai Kantor BPPRD.</p> <p>2. Pimpinan pada Kantor Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan menerapkan gaya kepemimpinan demokrasi demi meningkatkan kinerja pegawai.</p> <p>3. Peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPPRD adalah pemimpin yang bersifat interpersonal yaitu bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan mempunyai peran sebagai penghubung antar karyawan.</p>
6	Sartika Aulia, 2019.	Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai UPT PPD Medan Selatan BPPRD PROVSU	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai UPT PPD Medan Selatan BPPRD PROVSU. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai thitung sebesar 9,167 dengan sig. 0,000. Besarnya pengaruh dari komunikasi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 1,485 satuan. (2) Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai UPT PPD Medan Selatan BPPRD PROVSU. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai thitung sebesar 6,103 dengan sig. 0,000. Besarnya pengaruh dari kompetensi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,7251 satuan. (3) Lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai UPT PPD Medan Selatan BPPRD PROVSU. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai thitung sebesar 0,443 dengan sig. 0,659. Besarnya pengaruh dari lingkungan kerja non fisik (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,069 satuan.</p>
7	Fani Meira. 2019.	Pengaruh Motivasi Dan Komunikasi Terhadap	Hasil penelitian terhadap Pengaruh Motivasi dan Komunikasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Sumatera Utara maka penulis dapat menarik kesimpulan yang dapat

No	Nama Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		Semangat Kerja Pegawai Badan Pengelolaan Pajak Retribusi Daerah (Bpprd) Upt Pusat Informasi Dinas Pendapatan Provinsi Sumatera Utara	dijadikan pertimbangan yang bermanfaat bagi Dinas Pendapatan Provinsi Sumatera Utara. 1. Motivasi dan Komunikasi memberikan pengaruh terhadap semangat kerja pegawai dinas pendapatan provinsi sumatera utara. 2. Motivasi para pegawai salah satunya adalah kehadiran atasan di dalam kantor sehingga semangat kerja mereka cukup tinggi. 3. Komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik sehingga mendorong semangat kerja pegawai.

Sumber: Peneliti, 2022

C. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini dilakukan di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dengan kerangka pemikiran mengenai: Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel *Intervening*. Adapun Kerangka pemikiran disajikan dalam bentuk gambar dibawah ini.



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

D. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah ada pengaruh langsung yang signifikan Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel *Intervening*.

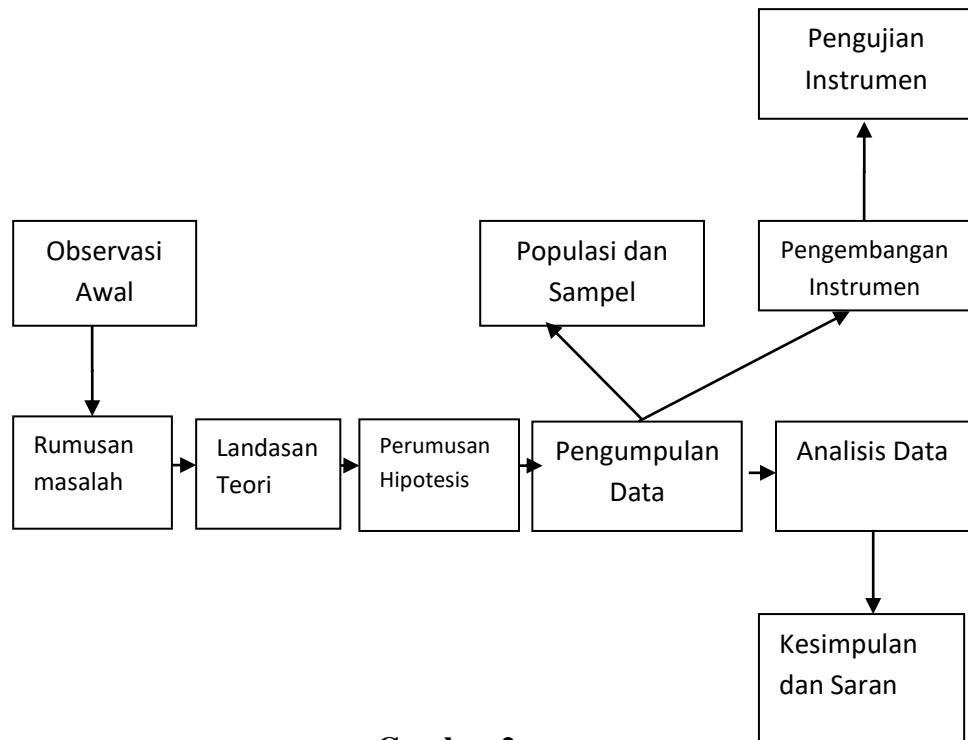
BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan rumusan masalah bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel *Intervening* secara parsial dan simultan. Penelitian ini dilakukan dari observasi awal yang dilakukan untuk mengetahui permasalahan yang ada di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

Kemudian merumuskan masalah dan menguatkan dengan teori dari buku ataupun dari penelitian yang relevan (jurnal), menentukan hipotesis berkaitan dengan tujuan dan rumusan masalah, menentukan teknik pengumpulan data dengan menentukan populasi dan sampel, menentukan instrumen penelitian untuk dilakukan uji coba instrumen penelitian berkaitan dengan indikator penelitian, kemudian menganalisis data sesuai dengan teknik yang telah ditentukan dan sesuai dengan ketentuan ataupun kriteria maka ditarik kesimpulan dan saran. Adapun desain penelitian ini yaitu sebagai berikut:



Gambar 2
Alur Penelitian

B. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Penelitian

- a. Variabel Bebas (X) dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja
- b. Variabel Terikat (Y) dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai
- c. Variabel *Intervening* (Z) dalam penelitian ini adalah Disiplin Kerja

2. Definisi Operasional Variabel

Tabel Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala Pengukuran
1	Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan (<i>Leadership Style</i>), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap keterampilan dan sikapnya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Gaya tersebut bisa berbeda – beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu (Paramita, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan mengambil keputusan 2. Kemampuan memotivasi 3. Kemampuan komunikasi 4. Kemampuan mengendalikan bawahan 5. Tanggung jawab 6. Kemampuan mengendalikan emosional (Paramita, 2017)	Likert
2	Lingkungan Kerja	Lingkungan kerja menurut merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam pegawai melakukan aktivitas bekerja. Dengan memerhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan pegawai 2. Tingkat kebisingan 3. Peraturan kerja 4. Penerangan 5. Sirkulasi udara 6. Keamanan (Sunyoto, 2015)	Likert

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala Pengukuran
		mampu mmeberikan motivasi untuk bekerja Sunyoto (2015)		
3	Kinerja Pegawai (Y)	Kemudian Menurut menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Wibowo (2018)	1. Tujuan 2. Standar 3. Alat dan Sarana 4. Umpan Balik 5. Kompetensi 6. Motif 7. Peluang (Wibowo, 2018)	Likert
4	Disiplin Kerja (Z)	Disiplin kerja adalah kesadara dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Sinambela (2019)	1. Kehadiran 2. Ketataan pada peraturan kerja 3. Ketaatan pada standar kerja 4. Tingkat kewaspadaan tinggi 5. Bekerja etis Sinambela (2019)	Likert

Sumber : Peneliti, 2022

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi diartikan sebagai kumpulan objek penelitian dari mana data akan dijangkau atau dikumpulkan, populasi (*universe*) adalah keseluruhan atau totalitas objek yang diteliti yang ciri-cirinya akan diduga atau ditaksir (*estimated*). Ciri-ciri populasi disebut parameter. Populasi dalam penelitian bisa berupa orang (individu, kelompok, organisasi, komunitas atau masyarakat) maupun benda (Syofian, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas yang berjumlah 35 yang merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN).

Adapun populasi dalam penelitian terdiri dari :

Tabel 4 Data Pegawai

No	Jabatan	Jumlah Pegawai
1	Kepala Badan	1
2	Sekretaris	1
3	Kepala Bidang	4
5	Ka Sub Bagian	2
6	Ka. Sub Bidang	13
7	Staf	14
Total		35

Sumber: BPPRD Tahun 2021

2. Sampel

Saban (2017) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi. Maka teknik penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan nonprobability sampling, nonprobability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Metode ini meliputi sampling sistematis, kuota, aksidental, purposive, jenuh dan snowball.

Penelitian ini dalam penentuan sampel menggunakan metode sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relative kecil, dimana istilah sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

Adapun sampel penelitian yang berjumlah 35 pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

D. Sumber Data

Saban (2017) dalam penelitian, sumber dan teknik pengumpulan data merupakan faktor penting demi keberhasilan penelitian. Hal ini berkaitan dengan bagaimana cara mengumpulkan data, siapa sumbernya, dan apa alat yang digunakan. Jenis sumber data adalah mengenai dari mana data

diperoleh. Dalam kegiatan penelitian, umumnya terdapat dua sumber data yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder:

a. Data Primer (Primer Data)

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (lewat kuisisioner). Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian ada dua metode yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data primer, yaitu metode survey dan metode observasi.

Manfaat dari data primer adalah untuk mencapai tujuan penelitian, tidak ada risiko kadaluwarsa karena dikumpulkan setelah proyek penelitian dirumuskan, semua data dipegang oleh peneliti, mengetahui kualitas dari metode-metode yang dipakainya karena dialah yang mengatur sejak awal.

Data Primer dalam penelitian ini terdiri dari kuisisioner penelitian untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel *Intervening*.

b. Data Sekunder (*Secondary Data*)

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan, keuntungan menggunakan data sekunder adalah lebih murah, lebih cepat, dan dalam kenyataan sering peneliti tidak terlalu mampu untuk mengumpulkan data primer sendiri misalnya sensus penduduk.

Dengan demikian sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yang terdiri dari :

- 1) Data absensi pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas
- 2) Struktur organisasi pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.
- 3) Tugas Pokok dan Fungsi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.
- 4) Peraturan Berkaitan tentang Tanggungjawab dan Kewajiban Aparatur Sipil Negara (ASN) PP No.21 Tahun 1975

E. Teknik Pengumpulan Data

Sujarweni (2019) Teknik pengumpulan data merupakan cara peneliti untuk mengungkap atau menjangkau informasi kuantitatif dari responden sesuai lingkup penelitian. pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. peneliti melakukan observasi langsung kepada seluruh pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.
2. Kuesioner, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada para responden untuk dijawab. Kuisisioner merupakan instrumen pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan data para responden. Dalam penelitian ini, peneliti membuat daftar pernyataan berkaitan dengan variabel penelitian berdasarkan indikator variabel penelitian yaitu variabel pengalaman kerja, budaya organisasi, pengawasan dan kualitas pelayanan.
3. Dokumentasi, merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumentasi pada penelitian ini adalah foto berkaitan dengan variabel penelitian di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

F. Instrumen Penelitian

Sujarweni (2019) Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian. Instrumen-instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel dalam ilmu alam sudah banyak tersedia dan telah teruji validitas dan reliabilitasnya.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan penelitian jenis kuantitatif, dimana instrument yang digunakan untuk mengukur nilai variable yang akan diteliti. Instrument yang akan digunakan adalah pertanyaan atau pernyataan yang berkaitan dengan indikator yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini.

Instrumen penelitian ini dengan judul pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel *Intervening*, dengan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja, dan variabel terikat kinerja pegawai, diketahui bahwa jumlah pernyataan berkaitan dengan indikator sebanyak 15 pernyataan pada kuisioner penelitian.

Tabel 5 Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	Pertanyaan
1	Gaya Kepemimpinan (X ₁)	1. Kemampuan mengambil keputusan 2. Kemampuan memotivasi 3. Kemampuan komunikasi 4. Kemampuan mengendalikan bawahan 5. Tanggung jawab 6. Kemampuan mengendalikan emosional (Paramita, 2017)	15

2	Lingkungan Kerja (X ₂)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan pegawai 2. Tingkat kebisingan 3. Peraturan kerja 4. Penerangan 5. Sirkulasi udara 6. Keamanan <p style="text-align: right;">(Sunyoto, 2015)</p>	15
3	Kinerja Pegawai (Y)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan 2. Standar 3. Alat dan Sarana 4. Umpan Balik 5. Kompetensi 6. Motif 7. Peluang <p style="text-align: right;">(Wibowo, 2018)</p>	15
4	Disiplin Kerja (Z)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kehadiran 2. Ketataan pada peraturan kerja 3. Ketaatan pada standar kerja 4. Tingkat kewaspadaan tinggi 5. Bekerja etis <p style="text-align: right;">Sinambela (2019)</p>	15

Sumber : Peneliti, 2022

G. Pengujian Instrumen

Syofian (2017) setelah variabel penelitian didefinisikan secara operasional dan menerapkan teknik penskalaanya, maka harus diyakini bahwa instrument yang dibuat harus mengukur senyatanya (*actuality*) dan seakuratnya (*accurately*) yang harus diukur dari konsep. Pengukuran konsep senyatanya (*actuality*) berhubungan dengan validitas (Seberapa *actual* dapat dikatakan *valid*) dan pengukuran seakuratnya (*accurately*) berhubungan dengan *reliabilitas* (Seberapa akurasi dapat diandalkan)

Di samping *validitas* dan *reliabilitas* pengukuran harus juga memenuhi tuntutan operasinya sehingga dapat dipraktikkan, artinya ekonomis, nyaman dan dapat diinterpretasikan. Dengan demikian, pengukuran yang baik adalah yang memenuhi kriteria *validitas*, *reliabilitas*, dan *praktikabilitas* yakni sebuah instrumen evaluasi dikatakan memiliki praktikabilitas yang tinggi apabila bersifat praktis mudah pengadministrasiannya..

Pengujian Validitas dan Reliabilitas dilakukan di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Lubuklinggau dengan jumlah responden sebanyak 20 Pegawai Aparatur Sipil Negara.

a. Uji Validitas

Syofian (2017) (*validity*) menunjukkan seberapa jauh suatu tes atau satu tes dari operasi-operasi mengukur apa yang seharusnya diukur, sebagai sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Penunjukkan seberapa nyata suatu pengujian pengukuran apa yang seharusnya diukur.

Dengan demikian validitas berhubungan dengan ketepatan alat ukur untuk melakukan tugasnya mencapai sarannya. Validitas berhubungan dengan kenyataan (*actually*) dan tujuan dari pengukuran itu sendiri. Pengukuran dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata dan benar. Alat ukur yang tidak valid adalah yang memberikan hasil ukuran menyimpang dari tujuannya. Penyimpangan pengukuran ini disebut dengan kesalahan (*error*) atau varian.

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \quad (\text{Syofian, 2017})$$

kemudian hasil dari r_{xy} dikonsultasikan dengan harga kritis *product moment* (r tabel), apabila hasil yang diperoleh r hitung $>$ r tabel, maka instrument tersebut valid.

b. Uji Reliabilitas

Syofian (2017) reliabilitas (*reliability*) suatu pengukuran menunjukkan stabilitas dan konsistensi dari suatu instrument yang mengukur suatu konsep dan berguna untuk mengakses “kebaikan” dari suatu pengukuran, selain itu pengukuran sebagai seberapa besar variasi tidak sistematis dari penjelasan kuantitatif dari karakteristik-karakteristik suatu individu jika individu yang sama diukur beberapa kali.

Maka suatu tes membuktikan seberapa besar derajat tes mengukur *konsisten* sasaran yang diukur. Reliabilitas dinyatakan dalam bentuk angka, biasanya sebagai koefisien, sehingga menunjukkan akurasi dan ketepatan dari pengukurnya. Reliabilitas berhubungan dengan akurasi (*accurately*) dan konsistensi dari pengukur.

Suatu pengukur dikatakan *reliable* (Dapat diandalkan) jika dapat dipercaya. Supaya dapat dipercaya, maka hasil dari pengukuran harus akurat dan konsisten. Dikatakan *konsisten* jika beberapa pengukuran terhadap subjek yang sama diperoleh hasil yang tidak berbeda.

Tinggi rendahnya reliabilitas, secara *empiric* ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut nilai koefisien reliabilitas. Reliabilitas yang tinggi ditunjukkan dengan nilai r_{xx} mendekati angka 1. Kesepakatan secara umum reliabilitas yang dianggap sudah cukup memuaskan jika ≥ 0.700 . Pengujian

reliabilitas instrument dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* karena instrument penelitian ini berbentuk angket dan skala bertingkat. Rumus Alpha Cronbach sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma t^2}{\sigma t^2} \right) \quad (\text{Syofian, 2017})$$

Keterangan :

r_{11} = Reliabilitas yang dicari

n = Jumlah item pertanyaan yang diuji

$\sum \sigma t^2$ = Jumlah varians skor tiap-tiap item

σt^2 = Varians Total

H. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Syofian (2017) penggunaan statistik parametris mensyaratkan bahwa data setiap variabel yang akan di analisis harus berdistribusi normal. Oleh karena itu sebelum pengujian hipotesis dilakukan. Maka terlebih dahulu akan dilakukan uji normalitas data. Cara yang biasa dipakai untuk melakukan uji normalitas yaitu menggunakan *One Sample Kolmogorov Smirnov Test*, dimana distribusi data dikatakan normal jika hasil perhitungan *One Sample Kolmogorov Smirnov* menghasilkan nilai signifikan atau nilai probabilitas > 0,05.

$$Z = \frac{x_i - \bar{x}}{SD} |F_t - F_s|$$

Keterangan :

X_i = Angka pada data

Z = Transformasi dari angka ke notasi pada distribusi normal

FT= Probabilitas kumulatif normal

Fs = Probabilitas kumulatif empiris

2. Uji Multikolonieritas

Ghozali (2018) pengujian multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Pengujian multikolinearitas adalah pengujian yang mempunyai tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Efek dari multikolinearitas ini adalah menyebabkan tingginya variabel pada sampel. Hal tersebut berarti standar error besar, akibatnya ketika koefisien diuji, t-hitung akan bernilai kecil dari t-tabel.

Hal ini menunjukkan tidak adanya hubungan linear antara variabel independen yang dipengaruhi dengan variabel dependen. Untuk menemukan ada atau tidaknya multikolinearitas dalam model regresi dapat diketahui dari nilai toleransi dan nilai variance inflation factor (VIF). Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai tolerance rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Nilai cut off yang umum dipakai adalah nilai tolerance 0,10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaknyamana varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian berbeda, disebut heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dalam suatu model regresi linier berganda adalah dengan melihat grafik *scatterplot* atau nilai prediksi variabel terikat yaitu SRESID dengan *residual error* yaitu ZPRED. Jika tidak ada pola tertentu dan tidak menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Model yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2018).

I. Teknik Analisis Data

Analisis jalur dan uji sobel digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk menguji pengaruh variabel mediasi (variabel *intervening*) dalam memediasi variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda, atau dengan kata lain analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

Analisis jalur hanya digunakan untuk menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner, sehingga untuk melakukan pembuktian hipotesis.

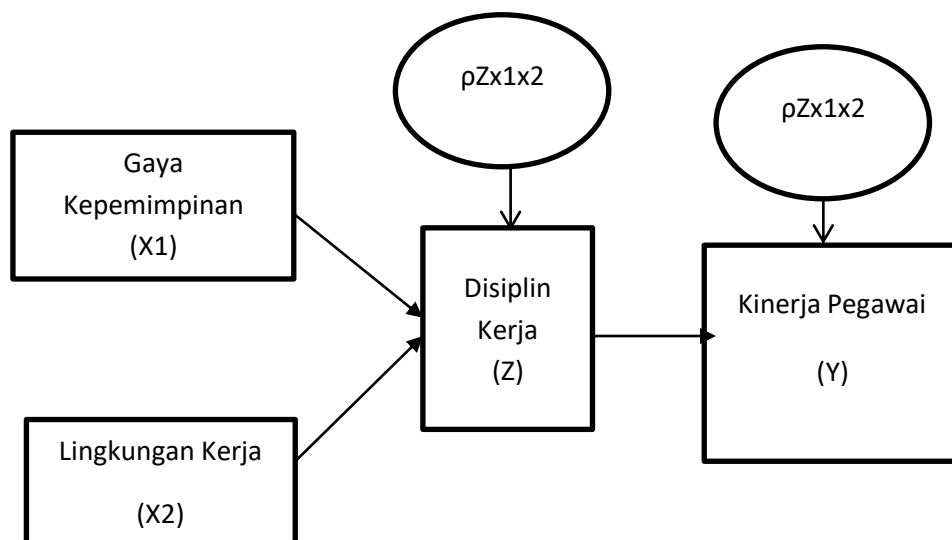
Ho : Ada Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Ha : Tidak ada Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Prosedur Analisis Variabel Intervening

Tahapan dalam analisis jalur dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

Tahap I : Menentukan diagram jalurnya berdasarkan paradigm hubungan variabel sebagai berikut:



Tahap II : Menentukan persamaan structural yaitu :

$$Y \text{ (Kinerja Pegawai)} = \beta \text{Gaya Kepemimpinan} + \beta \text{Lingkungan Kerja} + \beta \text{Disiplin Kerja} + e_1 \text{ (Persamaan Struktural 1)}$$

Tahap III : Menganalisa dengan SPSS, analisis ini terdiri dari analisis structural I

Tahap IV : Interpretasi hasil perhitungan SPSS berdasarkan analisis regresi, korelasi dan menentukan persamaan structural berdasarkan diagram jalur yang ditentukan.

Tahap V : Kesimpulan dari analisis yang diperoleh

Analisis Struktural I

$$Y \text{ (Kinerja Pegawai)} = \beta \text{Gaya Kepemimpinan} + \beta \text{Lingkungan Kerja} + \beta \text{Disiplin Kerja} + e_1$$

Tahap menghitung persamaan regresi, implementasi hasil perhitungan SPSS berdasarkan nilai analisis regresi dan menentukan persamaan structural berdasarkan diagram jalur yang ditentukan.

Analisa Regresi untuk mengetahui pengaruh secara simultan, digunakan dengan cara menghitung koefisien determinasi (KD), menggunakan rumus:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Untuk mengetahui kelayakan model regresi sudah benar atau salah, diperlukan uji hipotesis. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan angka F. pengujian dapat dilakukan dengan dua cara:

- a. Membandingkan besarnya angka F –Hitung dengan F-tabel
 - 1) Menghitung F-hitung
 - 2) Menghitung F-tabel dengan ketentuan, taraf signifikansi 0.05 dan derajat kebebasan (dk) dengan ketentuan numetor (jumlah variabel $v-1$) dan denumenrator (jumlah kasus-4)
 - 3) Menentukan kriteria uji hipotesis sebagai berikut:
 - (a) Jika $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$ maka H_a ditolak dan H_o diterima
 - (b) Jika $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ maka H_a diterima dan H_o ditolak
 - (c) Mengambil keputusan
- b. Membandingkan angka taraf signifikan (sig) dengan signifikansi (Sig) dengan signifikansi 0,05.
 - 1) Jika sig penelitian < 0.05 maka H_a diterima dan H_o ditolak
 - 2) Jika sig penelitian > 0.05 maka H_a ditolak dan H_o diterima

J. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau selama 6 (enam) bulan terhitung dari bulan Desember 2021 sampai dengan bulan Mei 2022. Adapun jadwal penelitian disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini:

Tabel 3.5. Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Bulan Dan Minggu																											
		Des 2021				Jan 2022				Feb 2022				Mar 2022				Apr 2022				Mei 2022							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Pengajuan Judul	■																											
2	Pembuatan proposal		■	■																									
3	Bimbingan proposal			■	■	■	■	■	■																				
4	Seminar proposal								■	■																			
5	Perbaikan proposal setelah seminar													■	■	■	■												
6	Pelaksanaan penelitian pada objek penelitian																												
7	Penulisan BAB I, II, III, IV dan V																												
8	Bimbingan BAB I, II, III, IV dan V																												
9	Seminar Hasil																												
10	Perbaikan seminar hasil																												
11	Ujian Komprehensif																												

Sumber : Peneliti, 2022

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kabupaten Musi Rawas berkedudukan sebagai Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Musi Rawas yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah memiliki tugas secara spesifik dalam melakukan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pengelolaan pajak dan retribusi daerah.

Tugas pokok Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) secara umum adalah membantu Bupati dalam menyelenggarakan sebagian urusan Pemerintahan Daerah Kabupaten Musi Rawas di bidang Pajak dan Retribusi. Dalam melaksanakan tugas BPPRD sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Musi Rawas Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Musi Rawas, dan Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 62 Tahun 2016 tentang Uraian Tugas Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (DPPRD) Kabupaten Musi Rawas, yaitu :

1. Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah merupakan unsur penunjang Urusan Pemerintah yang menangani urusan pemerintah daerah di bidang keuangan Sub Urusan Pajak daerah, Retribusi Daerah dan Pendapatan Daerah lainnya;

2. Badan Pengelola Pajak dan Retribusi dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.
3. Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah mempunyai tugas pokok membantu tugas Bupati dalam menyelenggarakan fungsi penunjang urusan Pemerintah Daerah di Bidang Pajak Daerah, Retribusi Daerah dan Pendapatan Daerah lainnya berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan yang diberikan kepada Kabupaten.

Tugas Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) sebagai penyelenggara fungsi adalah sebagai berikut:

1. Perumusan kebijakan teknis dan program kerja dibidang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dan Pendapatan Daerah lainnya;
2. Perencanaan dan pengendalian pembangunan secara makro dibidang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dan Pendapatan Daerah lainnya;
3. Pelaksanaan koordinasi pendaftaran, pendataan Wajib Pajak, Wajib Retribusi Daerah dan Pendapatan Daerah lainnya;
4. Penyusunan rencana dan pengendalian operasional dibidang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Penagihan Pajak dan Retribusi Daerah serta Pendapatan Daerah lainnya ;
5. Penyelenggaraan pembukuan dan pelaporan Pendapatan Daerah;
6. Pengoordinasian pengendalian dan pembinaan atas pelaksanaan pemungutan, Pendapatan Daerah;
7. Pelaksanaan pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah;

8. Pelaksanaan intensifikasi dan ekstensifikasi Dana Bagi Hasil Pajak;
9. Pengoordinasian pencairan dana transfer, dan
10. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas membawahi beberapa bagian, Adapun fungsi dan tugas yang dimiliki setiap bagian di BPPRD adalah sebagai berikut:

1. Sekretariat

Sekretariat dipimpin oleh Sekretaris, mempunyai tugas melaksanakan urusan administrasi perkantoran, umum dan kepegawaian, pengelola keuangan, urusan perlengkapan, serta pembinaan dan koordinasi penyusunan program dan kegiatan badan. Dalam melaksanakan pokok Sekretariat mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan perencanaan program dan kegiatan pada Badan;
- b. Pengoordinasian penyusunan program dan kegiatan Badan.
- c. Pengelolaan administrasi perkantoran, administrasi keuangan, dan administrasi kepegawaian;
- d. Penyelenggaraan urusan umum dan perlengkapan, keprotokolan dan hubungan masyarakat;
- e. Pelaksanaan ketatalaksanaan, kearsipan dan perpustakaan Badan;
- f. Pelaksanaan koordinasi, pembinaan dan pelaporan pelaksanaan kegiatan unit kerja Badan;

- g. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sekretariat dipimpin oleh sekretaris membawahi:

Subbagian Perencanaan dan Evaluasi dipimpin oleh Kepala Subbagian, mempunyai tugas:

- a. Menyusun rencana dan anggaran Badan;
- b. Menyiapkan bahan koordinasi penyusunan rencana, program dan kegiatan Badan;
- c. Menyusun rencana strategis, rencana kerja, program dan kegiatan Badan;
- d. Menyusun laporan kinerja serta menyusun dokumen SAKIP Badan
- e. Melakukan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan Badan;
- f. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Subbagian Keuangan dan Aset dipimpin oleh Kepala Subbagian mempunyai tugas:

- a. Menyusun rencana kegiatan penyelenggaraan administrasi keuangan dan aset Badan;
- b. Melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan dan aset Badan;
- c. Melaksanakan kegiatan pembendaharaan, verifikasi dan pembukuan anggaran keuangan Badan;
- d. Menyusun laporan realisasi keuangan, menyusun laporan keuangan akhir tahun;

- e. Melakukan pengelolaan dan penatausahaan barang milik negara;
- f. Melakukan penyusunan laporan dan pendokumentasian aset Badan;
- g. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Subbagian Umum dan Kepegawaian dipimpin oleh Kepala Subbagian mempunyai tugas :

- a. Menyusun rencana kegiatan urusan umum dan kepegawaian;
- b. Melaksanakan pemeliharaan dan perawatan kendaraan dinas, peralatan dan perlengkapan kantor dan aset lainnya;
- c. Melaksanakan penyiapan rencana kebutuhan pengadaan sarana dan prasarana dilingkungan badan
- d. Melaksanakan urusan pengadaan, penyimpanan, pendistribusian dan inventarisasi barang-barang inventaris;
- e. Melaksanakan pengawasan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan perlengkapan Badan,
- f. Melaksanakan urusan umum, keprotokolan, hubungan masyarakat, penyiapan rapat-rapat dinas dan dokumentasi;
- g. Melaksanakan pengelolaan administrasi perkantoran, administrasi kepegawaian, administrasi kearsipan dan perpustakaan Badan;
- h. Menyiapkan bahan pembinaan kepegawaian dan penyiapan pegawai untuk mengikuti pendidikan/pelatihan,
- i. Melaksanakan penyiapan bahan standar kompetensi pegawai, tenaga teknis dan fungsional;

- j. Melakukan pengawasan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan bidang tugasnya;
- k. Meaksanakan tugas lain yang diberikan Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya

2. Bidang Pendataan Penetapan Pajak dan Retribusi

Bidang Pendataan, Penetapan Pajak dan Retribusi dipimpin oleh Kepala Bidang, Mempunyai tugas menyusun dan melaksanakan kebijakan dan pedoman teknis dibidang pendataan dan penilaian, penetapan dan pelayanan serta pengolahan data informasi pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya.

Dalam melaksanakan tugasnya Bidang Pendataan, Penetapan Pajak dan Retribusi mempunyai fungsi:

- a. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis pendataan, penetapan pajak daerah retribusi daerah dan pendapatan lainnya
- b. Pelaksanaan pendaftaran pendataan wajib pajak, menghimpun dan mengolah data objek serta subjek pajak dan penilaian lokasi/lapangan;
- c. Penyusunan daftar induk wajib pajak daerah
- d. Penghitungan dan penetapan pajak daerah dan pendapatan daerah lainnya;
- e. Pelaksanaan dan pencatatan serta penyajian surat-surat perpajakan yang berkaitan dengan pendaftaran, pendataan dan penetapan,
- f. Pengekoordinasian dengan instansi terkait dalam pelaksanaan pengelolaan Pajak daerah dan Retribusi daerah;
- g. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan hasil pelaksanaan kegiatan dibidang.

- h. Pelaksanaan tugas lain yang dibenkan Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
3. Bidang Pendataan, Penetapan Pajak dan Retribusi dipimpin kepala bidang membawahi:
- a. Sub Bidang Pendataan dan Penilaian dipimpin oleh Kepala Sub Bidang, mempunyai tugas :
 - b. Melakukan pendataan terhadap objek pajak dan subjek pajak;
 - c. Mendistribusikan dan menerima kembali formulir pendaftaran/SPOP pajak daerah dari wajib pajak;
 - d. Melakukan penilaian nilai jual objek pajak daerah.
 - e. Membertkan kartu pengenal Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD);
 - f. Melaksanakan evaluasi dan pelaporan hasil pelaksanaan kegiatan sub bidang;
 - g. Melaksanakan tugas lain yang dibenkan kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya

Sub Bidang Penetapan dan Pelayanan dipimpin oleh Kepala Sub Bidang, mempunyai tugas :

- a. Menghitung dan menetapkan secara jabatan dan penetapan tabahan pajak serta menerbitkan Surat Ketetapan Pajak Daerah (SKPD);
- b. Melakukan pelayanan validasi surat setoran bea perolehan hak atas tanah dan bangunan (BPHTB);

- c. Menerbitkan dan mendistribusikan Surat Ketetapan Pajak Daerah (SKPD)/SPPT PBB ke wajib pajak;
- d. Melaksanakan evaluasi dan pelaporan hasil pelaksanaan kegiatan sub bidang;
- e. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub Bidang Pengelolaan Data dan Informasi dipimpin oleh Kepala Sub Bidang, mempunyai tugas:

- a. Membuat dan Memelihara Dftar Induk Wajib pajak (DIWP),
- b. Mengolah data dan informasi pendaftaran/SPOP pajak daerah;
- c. Mengelola data dan informasi pajak daerah dan teknologi informasi termasuk bea perolehan hak atas tanah dan bangunan (BPHTB) dan PBB perkotaan dan perdesaan;
- d. Melaksanakan evaluasi dan pelaporan hasil kegiatan sub bidang;
- e. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya

4. Bidang Pembukuan dan Pelaporan

Bidang Pembukuan dan Pelaporan dipimpin oleh Kepala Bidang, Mempunyai tugas merumuskan, menyusun serta melaksanakan kebijakan teknis dan pedoman di bidang pembukuan dan penerimaan, pembukuan benda berharga, evaluasi dan pelaporan perumusan prosedur pembukuan dan pelaporan pendapatan daerah.

Dalam melaksanakan tugasnya Bidang Pembukuan dan Pelaporan mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan pencatatan penerimaan pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya kedalam jenis pajak, jenis retribusi serta DHKP PBB,
- b. Pelaksanaan pencatatan penerimaan dan pengeluaran benda berharga,
- c. Penyusunan laporan realisasi penerimaan pendapatan daerah;
- d. Melaksanakan evaluasi dan pelaporan hasil pelaksanaan kegiatan di bidangnya;
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- f. Bidang Pembukuan dan Pelaporan dipimpin Kepala Bidang membawahi:
Sub Bidang Pembukuan dan Penerimaan dipimpin oleh Kepala Sub Bidang, mempunyai tugas:
 - 1) Menerima dan mencatat tembusan semua SKPD/SKRD serta DHKP;
 - 2) Melakukan pembukuan penerimaan pendapatan daerah;
 - 3) Melakukan penghitungan tunggakan pajak, retribusi dan pendapatan lainnya;
 - 4) Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas;
 - 5) Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya

Sub Bidang Pembukuan Benda Berharga dipimpin oleh Kepala Sub Bidang, mempunyai tugas :

- 1) Melakukan pembukuan penerimaan dan pengeluaran Benda Berharga;
- 2) Menghitung dan merinci sisa persediaan Benda Berharga;
- 3) Melakukan monitoring dan pembinaan pembukuan Benda Berharga,
- 4) Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas;
- 5) Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub Bidang Pelaporan dipimpin oleh Kepala Sub Bidang, mempunyai tugas :

- 1) Melakukan penyusunan dan pelaporan Pendapatan Daerah;
- 2) Memberikan peringatan atau teguran kepada Perangkat Daerah;
- 3) Menyiapkan laporan tunggakan pajak daerah dan Pendapatan daerah lainnya;
- 4) Menyiapkan bahan penyusunan laporan realisasi pendapatan daerah bulanan, triwulan, semesteran dan tahunan;
- 5) Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas,
- 6) Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya

5. Bidang Penagihan dan Keberatan

Bidang Penagihan dan Keberatan dipimpin oleh Kepala Bidang, Mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kegiatan teknis di Bidang penagihan, keberatan dan pengurangan serta pemeriksaan.

Dalam melaksanakan tugasnya Bidang Penagihan dan Keberatan mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Perumuskan kebijakan tentang sistem dan prosedur penagihan;
- b. Pelaksanaan penagihan pajak dan pendapatan daerah lainnya;
- c. Pelaksanaan pelayanan keberatan dan permohonan banding serta pembetulan, pembatalan, pengurangan ketetapan dan penghapusan atas pengurangan sanksi administrasi sesuai dengan batas kewenangannya,
- d. Pelaksanaan pemeriksaan untuk menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan dan pendapatan daerah lainnya dalam rangka melaksanakan Peraturan Perundang-undangan;
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bidang Penagihan dan Keberatan dipimpin Kepala Bidang membawahi:

- a. Sub Bidang Penagihan dipimpin oleh Kepala Sub Bidang, mempunyai tugas:
 - 1) Melakukan penerimaan pajak daerah dan pendapatan daerah lainnya yang telah melampaui batas waktu jatuh tempo;
 - 2) Melakukan evaluasi data dan memproses kadaluarsa penagihan
 - 3) Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas;
 - 4) Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- b. Sub Bidang Keberatan dan Pengurangan dipimpin oleh Kepala Sub Bidang, mempunyai tugas:
 - 1) Melakukan pelayanan pengaduan di bidang pajak dan pendapatan daerah lainnya;

- 2) Menerima dan memproses surat keterangan dan surat permohonan banding;
 - 3) Menerima dan memproses pembetulan, pembatalan, pengurangan ketetapan, dan pengurangan atau penghapusan sanksi administrasi,
 - 4) Menerima dan Memproses permohonan pengembalian kelebihan pembayaran pajak daerah lainnya;
 - 5) Menyusun pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas,
 - 6) Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- c. Sub Bidang Pemeriksaan dipimpin oleh Kepala Sub Bidang, mempunyai tugas
- 1) Mengadakan pemeriksaan pajak daerah dan pendapatan daerah;
 - 2) Melakukan verifikasi lapangan atas keberatan dan permohonan pengurangan pajak daerah,
 - 3) Melakukan verifikasi lapangan atas kecurangan nilai BPHTB;
 - 4) Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas;
 - 5) Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.
6. Bidang Pengendalian dan Evaluasi Pendapatan
- Bidang Pengendalian dan Evaluasi Pendapatan dipimpin oleh Kepala Bidang, Mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis bidang perencanaan, intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan serta pengendalian dan evaluasi.

Dalam melaksanakan tugasnya Bidang Pengendalian dan Evaluasi Pendapatan mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Perumuskan kebijakan teknis perencanaan, pengendalian dan evaluasi pendapatan daerah;
- b. Perencanaan dan penyusunan anggaran pendapatan daerah pemungutan retribusi dan pendapatan lain-lain;
- c. Pelaksana koordinasi teknis terhadap instansi terkait;
- d. Pelaksanaan koordinasi penerimaan dana transfer;
- e. Perumusan rancangan Peraturan Daerah dan Keputusan Bupati tentang pajak daerah;
- f. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bidang Pengendalian dan Evaluasi Pendapatan dipimpin kepala bidang membawahi;

- a. Sub Bidang Pengendalian dipimpin oleh Kepala Sub Bidang, mempunyai tugas:
 - 1) Menyusun rencana anggaran pendapatan daerah;
 - 2) Melakukan pengumpulan bahan dalam menyusun kebijakan perencanaan yang berkaitan dengan program peningkatan pendapatan daerah;
 - 3) Menghimpun data pedoman petunjuk teknis dan dana transfer;
 - 4) Menyusun laporan pertanggung jawaban atas pelaksanaan tugas;

- 5) Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya
- b. Sub Bidang Instensifikasi dan Ekstensifikasi Pendapatan dipimpin oleh Kepala Sub Bidang, mempunyai tugas :
- 1) Mengumpulkan dan mengelola data sumber-sumber pendapatan daerah
 - 2) Menyiapkan bahan perumusan naskah rancangan peraturan daerah, peraturan bupati dan keputusan bupati tentang perpajakan dan pendapatan lain-lain
 - 3) Melakukan sosialisasi pelaksanaan regulasi terkait dengan pendapatan daerah dan program kerja di bidang pendapatan daerah;
 - 4) Menyusun laporan pertanggung jawaban atas pelaksanaan tugas;
 - 5) Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- c. Sub Bidang Evaluasi dipimpin oleh Kepala Sub Bidang, mempunyai tugas :
- 1) Melakukan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan pemungutan pendapatan asli daerah;
 - 2) Melakukan pemantauan dan evaluasi penggunaan sarana dan prasarana perpajakan daerah dan pendapatan asli daerah;
 - 3) Menyusun dan menganalisa potensi pajak, retribusi daerah dan pendapatan lainnya;
 - 4) Menyusun laporan pertanggung jawaban atas pelaksanaan tugas;

5) Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya

d. Kelompok Jabatan Fungsional.

e. UPTD

B. Analisis Deskriptif

1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Pengujian Instrumen Penelitian ini dilakukan di tempat yang berbeda dari obyek penelitian, dengan sampel penelitian lebih sedikit dari sampel penelitian, ini dilakukan untuk mengetahui apakah butir-butir pernyataan yang ada pada kuisioner penelitian ini dapat diterima oleh responden penelitian dan dipahami tentang pengisian kuisioner penelitian.

Pengujian Instrumen dilakukan di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Lubuklinggau dengan responden sebanyak 20 responden penelitian.

a. Pengujian Validitas

Dengan demikian validitas berhubungan dengan ketepatan alat ukur untuk melakukan tugasnya mencapai sarannya. Validitas berhubungan dengan kenyataan (*actually*) dan tujuan dari pengukuran itu sendiri. Pengukuran dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata dan benar. Alat ukur yang tidak valid adalah yang memberikan hasil ukuran menyimpang dari tujuannya. Penyimpangan pengukuran ini disebut dengan kesalahan (*error*) atau varian

Tabel 4.1.
Pengujian Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	Corrected Item-Total (r hitung)	r tabel	Hasil Pengujian
1	Seorang pimpinan diharapkan mampu mengambil keputusan yang dapat memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja pegawai	0.600	0,444	Valid
2	Pimpinan dapat mengambil keputusan dengan mempertimbangkan saran dan masukan dari pegawai	0.863	0,444	Valid
3	Pegawai yang kesulitan dalam bekerja membutuhkan motivasi dari pimpinan	0.458	0,444	Valid
4	Pimpinan memberikan apresiasi kepada pegawai yang telah menyelesaikan pekerjaan	0.723	0,444	Valid
5	Pimpinan memberikan peluang promosi jabatan kepada pegawai yang memiliki prestasi kerja	0.863	0,444	Valid
6	Komunikasi dibutuhkan dalam menerima tugas dari pimpinan sehingga tujuan pekerjaan dapat diketahui dan dikerjakan sesuai dengan tahapan pekerjaan	0.775	0,444	Valid
7	Pekerjaan akan lebih efektif jika komunikasi terjalin dengan baik antara atasan dan bawahan	0.600	0,444	Valid
8	Pegawai akan lebih berhati-hati dalam bekerja jika dikendalikan oleh pimpinan	0.488	0,444	Valid
9	Kualitas pimpinan dapat dilihat dari cara pimpinan mengatur tugas ataupun membagi beban kerja pegawai	0.723	0,444	Valid

10	Pekerjaan akan berjalan dengan lancar jika pemimpin mampu mengendalikan pegawainya	0.863	0,444	Valid
11	Kualiatas hasil dari pekerjaan menjadi ukuran tertinggi seseorang bertanggungjawab dalam bekerja	0.759	0,444	Valid
12	Pemimpin sebaiknya memberikan apreasi kepada pegawai yang bertanggung jawab	0.458	0,444	Valid
13	Pekerjaan yang selesai tepat waktu menjadi bukti bahwa pekerja terebut bertanggungjawab	0.723	0,444	Valid
14	Pimpinan yang baik adalah pimpinan yang mampu mengendalikan emosionalnya dengan baik	0.863	0,444	Valid
15	Pekerjaan yang diselesaikan dengan emosional akan mendapatkan hasil kerja yang kurang maksimal	0.863	0,444	Valid

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2022

Berdasarkan pengujian yang dilakukan dengan cara mengajukan 15 pernyataan variabel Gaya Kepemimpinan terhadap 20 responden di, Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Lubuklinggau maka dapat diketahui bahwa hasilnya, r tabel dengan standar signifikan 0.05/5% adalah 0.444, maka r product moment > 0.444 maka r hitung lebih besar dari r tabel sehingga semua item pernyataan dalam uji validitas dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Tabel 4.2.
Pengujian Validitas Variabel Lingkungan Kerja

No	Pernyataan	Corrected Item-Total (r hitung)	r tabel	Hasil Pengujian
1	Hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan pegawai akan berdampak positif pada kinerja pegawai	0.661	0,444	Valid
2	Hubungan yang baik antar pegawai dapat mempengaruhi kualitas dan hasil kerja	0.824	0,444	Valid
3	Pegawai harus menjalin hubungan yang baik antara atasan, juga dengan sesama pegawai agar lingkungan kerja kondusif	0.507	0,444	Valid
4	Tingkat kebisingan dalam bekerja dapat mempengaruhi hasil kerja pegawai	0.702	0,444	Valid
5	Konsentrasi seorang pegawai biasanya ditentukan suasana kerja yang kondusif	0.824	0,444	Valid
6	Peraturan kerja yang ada dapat mempengaruhi kinerja pegawai	0.824	0,444	Valid
7	Lingkungan kerja yang nyaman didukung oleh peraturan kerja yang jelas dapat meningkatkan kinerja	0.661	0,444	Valid
8	Ruangan kantor yang ramai dapat mengganggu kenyamanan pegawai dalam bekerja	0.497	0,444	Valid
9	Pegawai dalam bekerja akan terasa nyaman jika adanya penerangan yang baik, penerangan dari pencahayaan matahari maupun dari listrik	0.702	0,444	Valid
10	Penerangan yang baik akan memberikan kenyamanan pegawai dalam bekerja	0.824	0,444	Valid
11	Lingkungan kerja akan terasa nyaman jika sirkulasi udaranya baik	0.824	0,444	Valid
12	Ruangan kerja membutuhkan sirkulasi udara yang baik, agar pegawai merasa nyaman dalam bekerja	0.507	0,444	Valid

13	Kenyamanan pegawai dalam bekerja tergantung dari sirkulasi udara yang ada diruangan kerja	0.661	0,444	Valid
14	Pegawai akan merasa nyaman bekerja jika lingkungan kerjanya aman	0.443	0,444	Valid
15	Tingkat kemanan lingkungan kerja menjadi salah satu faktor pendukung pegawai bekerja dengan nyaman	0.824	0,444	Valid

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2022

Berdasarkan pengujian yang dilakukan dengan cara mengajukan 15 pernyataan variabel lingkungan kerja terhadap 20 responden di, Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Lubuklinggau maka dapat diketahui bahwa hasilnya, r tabel dengan standar signifikan 0.05/5% adalah 0.444, maka r product moment >0.444 maka r hitung lebih besar dari r tabel sehingga semua item pernyataan dalam uji validitas dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Tabel 4.3.
Pengujian Validitas Variabel Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	Corrected Item-Total (r hitung)	r tabel	Hasil Pengujian
1	Pegawai yang memahami tujuan pekerjaannya akan lebih maksimal dalam bekerja	0.582	0,444	Valid
2	Pegawai harus mengetahui tujuan pekerjaannya agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik	0.704	0,444	Valid
3	Pimpinan melakukan evaluasi kinerja pegawai berdasarkan standar pekerjaan yang telah ditetapkan	0.744	0,444	Valid
4	Standar Operasional Prosedur (SOP) sangat dibutuhkan sebagai Panduaan dalam bekerja	0.587	0,444	Valid

5	Pegawai bekerja membuat laporan kerja untuk atasannya	0.703	0,444	Valid
6	Pegawai akan selalu berusaha menjadi lebih baik dalam bekerja setingkat dari pekerjaannya atau evaluasi sebelumnya.	0.522	0,444	Valid
7	Peralatan yang lengkap akan mempermudah pegawai dalam bekerja	0.703	0,444	Valid
8	Pegawai yang dapat menggunakan alat dan sarana secara maksimal akan bekerja lebih efektif dan efisien	0.649	0,444	Valid
9	Pekerjaan yang spesifik akan terselesaikan dengan adanya alat dan sarana untuk melakukan pekerjaan tersebut	0.523	0,444	Valid
10	Kompetensi pegawai perlu ditingkatkan untuk menunjang kinerja	0.581	0,444	Valid
11	Pegawai yang bekerja sesuai dengan latar belakang pendidikannya akan lebih maksimal dalam pencapaian hasil kerja	0.582	0,444	Valid
12	Pegawai yang bekerja dengan dukungan pimpinan akan lebih maksimal kinerjanya	0.704	0,444	Valid
13	Insentif dari pimpinan merupakan salah satu motivasi pegawai bekerja lebih giat	0.731	0,444	Valid
14	Pegawai yang mendapatkan peluang mengikuti pelatihan harus mampu meningkatkan kualitas kinerjanya	0.791	0,444	Valid
15	Seluruh pegawai mendapatkan peluang yang sama untuk melanjutkan pendidikan, guna meningkatkan kinerja	0.703	0,444	Valid

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2022

Berdasarkan pengujian yang dilakukan dengan cara mengajukan 15 pernyataan variabel kinerja pegawai terhadap 20 responden di, Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Lubuklinggau maka dapat

diketahui bahwa hasilnya, r tabel dengan standar signifikan 0.05/5% adalah 0.444, maka r product moment >0.444 maka r hitung lebih besar dari r tabel sehingga semua item pernyataan dalam uji validitas dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Tabel 4.4.
Pengujian Validitas Variabel Disiplin Kerja

No	Pernyataan	Corrected Item-Total (r hitung)	R tabel	Hasil Pengujian
1	Pegawai dengan tingkat kehadiran yang tinggi akan lebih professional dalam bekerja	0.636	0,444	Valid
2	Pegawai yang hadir tepat waktu menunjukkan disiplin dalam bekerja	0.565	0,444	Valid
3	Disiplin pegawai akan terbentuk dari kebiasaan positifnya	0.541	0,444	Valid
4	Ketaatan pada peraturan kerja akan menunjukkan tingkat disiplin kerja pegawai	0.546	0,444	Valid
5	Pegawai yang taat pada peraturan kerja akan lebih efektif dan efisien dalam bekerja	0.564	0,444	Valid
6	Pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan peraturan akan memperkecil terjadinya kesalahan dalam bekerja karena telah sesuai dengan standar kerja pegawai	0.636	0,444	Valid
7	Pegawai yang taat pada standar kerja akan lebih maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan	0.565	0,444	Valid
8	Standar kerja dibutuhkan untuk menjadi tolak ukur atas hasil pekerjaan pegawai	0.541	0,444	Valid
9	Pegawai bekerja sesuai dengan SOP (<i>Standard Operating Procedure</i>)	0.760	0,444	Valid

10	Pekerjaan akan mendapatkan hasil maksimal jika pegawai waspada dalam bekerja	0.546	0,444	Valid
11	Kewaspadaan pegawai dalam bekerja akan membuat pegawai lebih teliti untuk menyelesaikan pekerjaan	0.564	0,444	Valid
12	Resiko negatif saat pekerjaan dapat diminimalisir pada ketelitian yang tinggi	0.636	0,444	Valid
13	Pegawai harus menjaga etis kerja, agar hubungan kerja antara sesama pegawai dapat terjalin dengan baik	0.565	0,444	Valid
14	Pegawai yang konsisten menerapkan etis kerja akan membuat lingkungan kerja lebih nyaman	0.541	0,444	Valid
15	Tingkat disiplin pegawai akan terlihat jika pegawai mampu bekerja secara etis serta memahami tanggung jawab dalam bekerja	0.513	0,444	Valid

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2022

Berdasarkan pengujian yang dilakukan dengan cara mengajukan 15 pernyataan variabel disiplin kerja terhadap 20 responden di, Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Lubuklinggau maka dapat diketahui bahwa hasilnya, r tabel dengan standar signifikan 0.05/5% adalah 0.444, maka r product moment > 0.444 maka r hitung lebih besar dari r tabel sehingga semua item pernyataan dalam uji validitas dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

b. Pengujian Reliabilitas

Suatu pengukur dikatakan *reliable* (Dapat diandalkan) jika dapat dipercaya. Supaya dapat dipercaya, maka hasil dari pengukuran harus akurat dan konsisten. Dikatakan konsisten jika beberapa pengukuran terhadap subjek yang sama diperoleh hasil yang tidak berbeda.

Tinggi rendahnya reliabilitas, secara *empiric* ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut nilai koefisien reliabilitas. Reliabilitas yang tinggi ditunjukkan dengan nilai r_{xx} mendekati angka 1. Kesepakatan secara umum reliabilitas yang dianggap sudah cukup memuaskan jika ≥ 0.700 . Pengujian reliabilitas instrument dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* karena instrument penelitian ini berbentuk angket dan skala bertingkat.

Tabel 4.5
Pengujian Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.943	15

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2022

Dari tabel hasil uji reliabilitas variabel Gaya Kepemimpinan di atas, nilai korelasi *Cronbach Alpha* = 0,943. Korelasi berada dalam kategori sangat kuat. Berdasarkan kriteria yang telah berlaku umum dapat diketahui bahwa, nilai *Cronbach Alpha* > 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kuisioner yang diuji dapat dinyatakan reliabel.

Tabel 4.6.
Pengujian Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.936	15

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2022

Dari tabel hasil uji reliabilitas variabel Lingkungan Kerja di atas, nilai korelasi *Cronbach Alpha* =0,936 Korelasi berada dalam kategori sangat kuat. Berdasarkan kriteria yang telah berlaku umum dapat diketahui bahwa, nilai *Cronbach Alpha* > 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kuisioner yang diuji dapat dinyatakan reliabel.

Tabel 4.7
Pengujian Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.927	15

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2022

Dari tabel hasil uji reliabilitas variabel Kinerja Pegawai di atas, nilai korelasi *Cronbach Alpha* =0,927 Korelasi berada dalam kategori sangat kuat. Berdasarkan kriteria yang telah berlaku umum dapat diketahui bahwa, nilai *Cronbach Alpha* > 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kuisioner yang diuji dapat dinyatakan reliabel.

Tabel 4.8.
Pengujian Reliabilitas Variabel Disiplin Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.897	15

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2022

Dari tabel hasil uji reliabilitas variabel Disiplin Kerja di atas, nilai korelasi *Cronbach Alpha* =0,897 Korelasi berada dalam kategori sangat kuat. Berdasarkan kriteria yang telah berlaku umum dapat diketahui bahwa, nilai *Cronbach Alpha* > 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kuisioner yang diuji dapat dinyatakan reliabel.

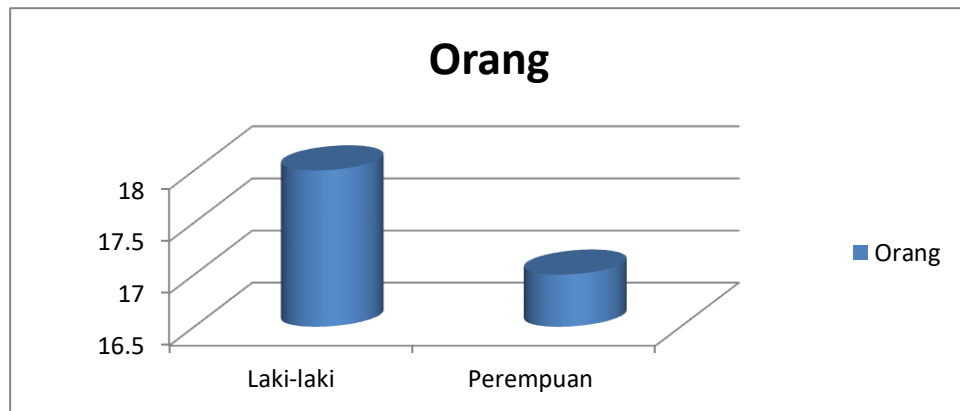
2. Deskripsi Data Responden Penelitian

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk menjelaskan distribusi frekuensi jawaban responden dengan tujuan untuk mendeskripsikan pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas. Pengujian ini dilakukan di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas, dengan responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas, responden dalam penelitian ini berjumlah 35 pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas, adapun deksripsi data responden berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan, disajikan dalam bentuk tabel dan deskripsi yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.9.
Deskripsi Data Responden

	Orang	<i>Jumlah Persentase (%)</i>
Laki-laki	18	51,4
Perempuan	17	48,6
Total	35	100

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2022

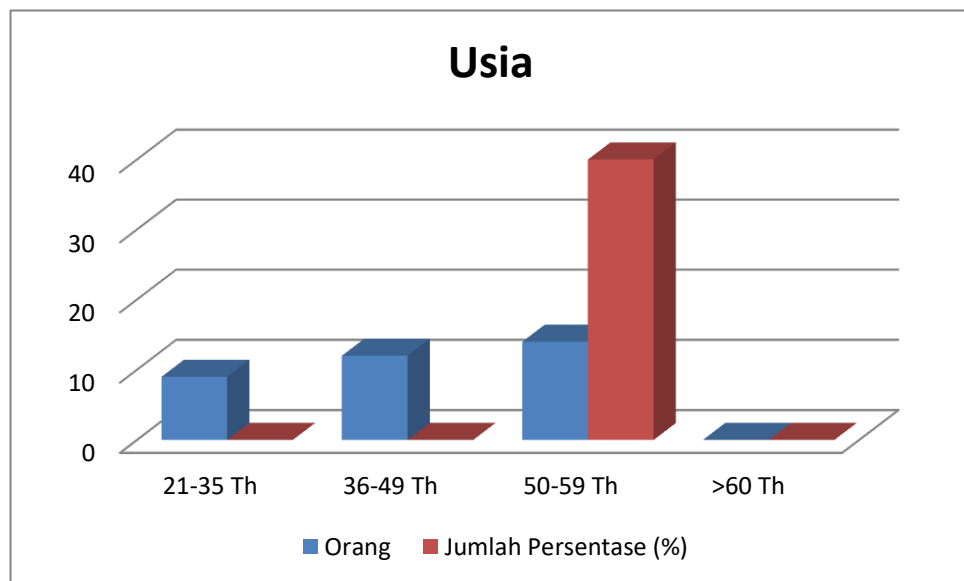


Hasil penelitian tentang karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 35 responden, dapat diketahui bahwa diketahui yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 18 responden atau sebesar 51,4%, responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 17 responden atau sebesar 48,6%, sehingga dominan responden dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki.

Tabel 4.10.
Deskripsi Data Responden

	Orang	<i>Jumlah Persentase (%)</i>
21-35 Th	9	25,7
36-49 Th	12	34,3
50-59 Th	14	40,0
>60 Th	0	0
Total	35	100

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2022



Hasil penelitian tentang karakteristik responden berdasarkan umur menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 35 responden, dapat diketahui bahwa diketahui yang berumur 21-35 tahun sebanyak 9 pegawai atau sebesar, sehingga dominan responden dalam 25,7%, berumur 36-49 tahun sebanyak 12 pegawai atau sebesar 34,3%, berumur 50-59 tahun sebanyak 14 pegawai atau sebesar 40,0% dan berusia >60 tahun dinyatakan 0 pegawai penelitian ini adalah berumur 50-59 tahun.

3. Deskripsi Frekuensi Jawaban Responden

Merupakan analisis non statistic dimana analisis berupa deskriptif yang untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas Dalam penelitian ini analisis kualitatif yang digunakan

peneliti dengan menggunakan metode deskriptif melalui bantuan SPSS 21. Untuk masing-masing responden jawaban responden diberi skor sebagai berikut:

- a. SS (Sangat Setuju) dengan nilai = 5
- b. S (Setuju) dengan nilai = 4
- c. RR (Ragu-Ragu) dengan nilai = 3
- d. TS (Tidak Setuju) dengan nilai = 2
- e. STS (Sangat Tidak Setuju) nilai =1

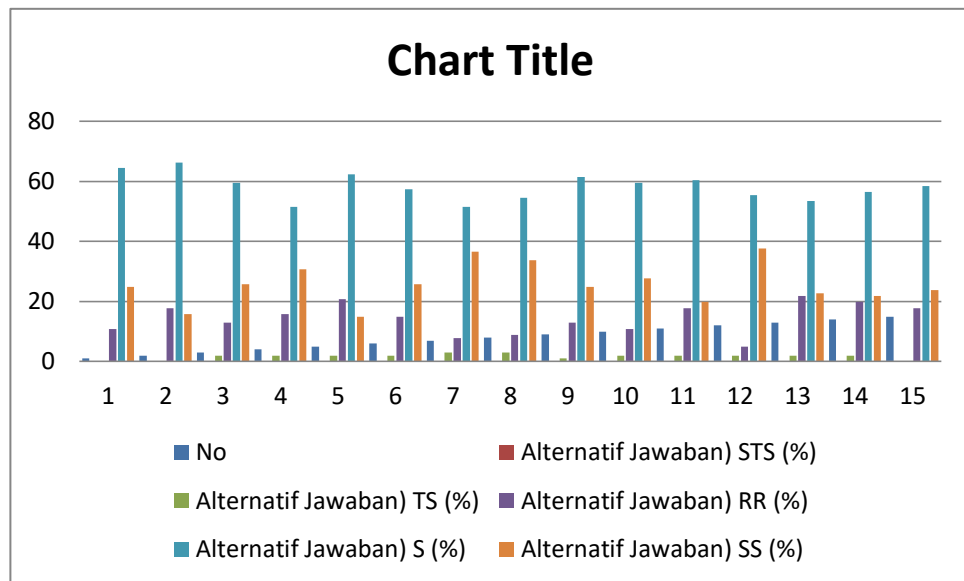
Tabel 4.11
Frekuensi Jawaban Responden X1 (Gaya Kepemimpinan)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban)				
		STS (%)	TS (%)	RR (%)	S (%)	SS (%)
1	Seorang pimpinan diharapkan mampu mengambil keputusan yang dapat memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja pegawai	0	0	10.9	64.4	24.8
2	Pimpinan dapat mengambil keputusan dengan mempertimbangkan saran dan masukan dari pegawai	0	0	17.8	66.3	15.8
3	Pegawai yang kesulitan dalam bekerja membutuhkan motivasi dari pimpinan	0	2	12.9	59.4	25.7
4	Pimpinan memberikan	0	2	15.8	51.5	30.7

	apresiasi kepada pegawai yang telah menyelesaikan pekerjaan					
5	Pimpinan memberikan peluang promosi jabatan kepada pegawai yang memiliki prestasi kerja	0	2	20.8	62.4	14.9
6	Komunikasi dibutuhkan dalam menerima tugas dari pimpinan sehingga tujuan pekerjaan dapat diketahui dan dikerjakan sesuai dengan tahapan pekerjaan	0	2	14.9	57.4	25.7
7	Pekerjaan akan lebih efektif jika komunikasi terjalin dengan baik antara atasan dan bawahan	0	3	7.9	51.5	36.6
8	Pegawai akan lebih berrhati-hati dalam bekerja jika dikendalikan oleh pimpinan	0	3	8.9	54.5	33.7
9	Kualitas pimpinan dapat dilihat dari cara pimpinan mengatur tugas ataupun membagi beban kerja pegawai	0	1	12.9	61.4	24.8
10	Pekerjaan akan berjalan dengan lancar jika pemimpin mampu mengendalikan	0	2	10.9	59.4	27.7

	pegawainya					
11	Kualiatas hasil dari pekerjaan menjadi ukuran tertinggi seseorang bertanggungjawab dalam bekerja	0	2	17.8	60.4	19.8
12	Pemimpin sebaiknya memberikan apreasi kepada pegawai yang bertanggung jawab	0	2	5	55.4	37.6
13	Pekerjaan yang selesai tepat waktu menjadi bukti bahwa pekerja tersebut bertanggungjawab	0	2	21.8	53.5	22.8
14	Pimpinan yang baik adalah pimpinan yang mampu mengendalikan emosionalnya dengan baik	0	2	19.8	56.4	21.8
15	Pekerjaan yang diselesaikan dengan emosional akan mendapatkan hasil kerja yang kurang maksimal	0	0	17.8	58.4	23.8
Total		0.06	1.66	14.39	58.15	25.74

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2022



Hasil analisis deskriptif diatas untuk pertanyaan pertama dalam variabel gaya kepemimpinan (X_1). Hal ini menerangkan bahwa pertanyaan dapat memberikan pengaruh gaya kepemimpinan dengan jawaban responden Sangat Tidak Setuju (STS) sebesar 0.06%, jawaban Tidak Setuju (TS) sebanyak 1,66%, jawaban Ragu-Ragu (RR) sebesar 14.39%, jawaban Setuju (S) sebesar 58,15%, dan jawaban Sangat Setuju (SS) sebesar 25,74%.

Dapat diketahui bahwa dominan jawaban responden adalah Setuju (S) yang berarti bahwa dalam bekerja seorang pegawai membutuhkan adanya gaya kepemimpinan yang mampu menjadi teladan pimpinan memberikan contoh bagi pegawainya serta membantu dalam penyelesaian masalah yang mampu memberikan kemudahan dan memberikan peluang bagi semua pegawai agar dapat bekerja secara optimal dan menunjukkan kemampuan pegawai dalam bekerja di

lingkungan kerja agar dapat menjadi pegawai yang mampu bertanggung jawab dengan jabatan dan melaksanakan pekerjaan pegawai secara maksimal.

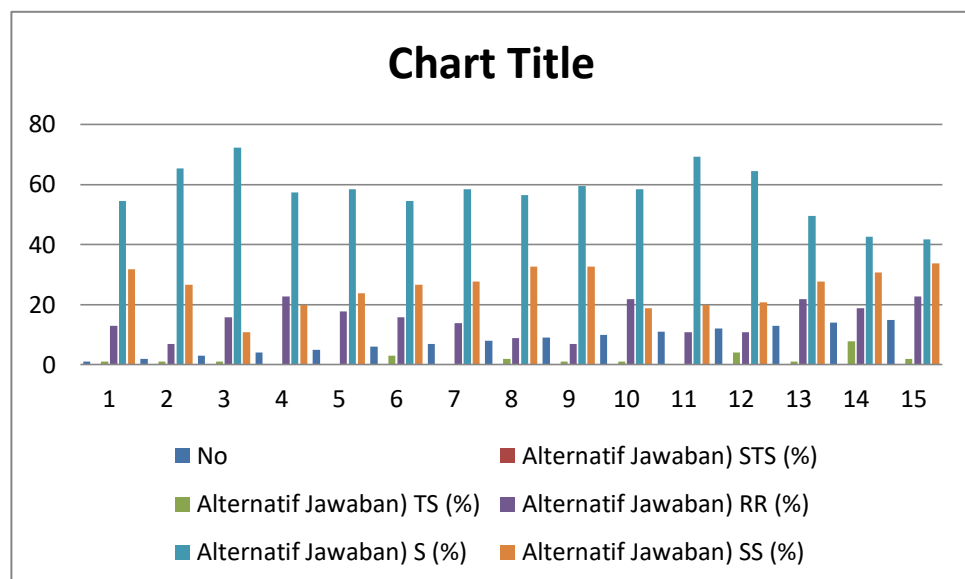
Tabel 4.12
Frekuensi Jawaban Responden X2 (Lingkungan Kerja)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban)				
		STS (%)	TS (%)	RR (%)	S (%)	SS (%)
1	Hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan pegawai akan berdampak positif pada kinerja pegawai	0	1	12.9	54.5	31.7
2	Hubungan yang baik antar pegawai dapat mempengaruhi kualitas dan hasil kerja	0	1	6.9	65.3	26.7
3	Pegawai harus menjalin hubungan yang baik antara atasan, juga dengan sesama pegawai agar lingkungan kerja kondusif	0	1	15.8	72.3	10.9
4	Tingkat kebisingan dalam bekerja dapat mempengaruhi hasil kerja pegawai	0		22.8	57.4	19.8
5	Konsentrasi seorang pegawai biasanya ditentukan suasana kerja yang kondusif	0		17.8	58.4	23.8
6	Peraturan kerja yang ada dapat	0	3	15.8	54.5	26.7

	mempengaruhi kinerja pegawai					
7	Lingkungan kerja yang nyaman didukung oleh peraturan kerja yang jelas dapat meningkatkan kinerja	0		13.9	58.4	27.7
8	Ruangan kantor yang ramai dapat mengganggu kenyamanan pegawai dalam bekerja	0	2	8.9	56.4	32.7
9	Pegawai dalam bekerja akan terasa nyaman jika adanya penerangan yang baik, penerangan dari pencahayaan matahari maupun dari listrik	0	1	6.9	59.4	32.7
10	Penerangan yang baik akan memberikan kenyamanan pegawai dalam bekerja	0	1	21.8	58.4	18.8
11	Lingkungan kerja akan terasa nyaman jika sirkulasi udaranya baik	0		10.9	69.3	19.8
12	Ruangan kerja membutuhkan sirkulasi udara yang baik, agar pegawai merasa nyaman	0	4	10.9	64.4	20.8

	dalam bekerja					
13	Kenyamanan pegawai dalam bekerja tergantung dari sirkulasi udara yang ada diruangan kerja	0	1	21.8	49.5	27.7
14	Pegawai akan merasa nyaman bekerja jika lingkungan kerjanya aman	0	7.9	18.8	42.6	30.7
15	Tingkat kemanan lingkungan kerja menjadi salah satu faktor pendukung pegawai bekerja dengan nyaman	0	2	22.8	41.8	33.7
Total		0	1.66	15.24	57.50	25.61

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2022



Hasil analisis deskriptif diatas untuk pertanyaan pertama dalam variabel lingkungan kerja (X_2). jawaban responden Sangat Tidak Setuju (STS) sebesar 0 %, jawaban Tidak Setuju (TS) sebanyak 1,66%, jawaban Ragu-Ragu (RR) sebesar 15,24%, jawaban Setuju (S) sebesar 57,50%, dan jawaban Sangat Setuju (SS) sebesar 25,61%.,

Maka dalam bekerja lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai diketahui bekerja di lingkungan yang nyaman, tenang, dan sirkulasi udara yang mampu memberikan lingkungan yang nyaman dapat menjadi pemicu pegawai mampu bekerja secara maksimal, selain itu pekerjaan pegawai akan lebih berkualitas jika lingkungan kerja yang mendukung seperti sarana dan prasarana yang mendukung pekerjaan terpenuhi dilingkungan kerja, sehingga dapat menjadi faktor pendukung pegawai bekerja secara maksimal di instansi pemerintah, dibuktikan dengan jawaban setuju paling tinggi dalam kuisisioner yang diajukan oleh peneliti.

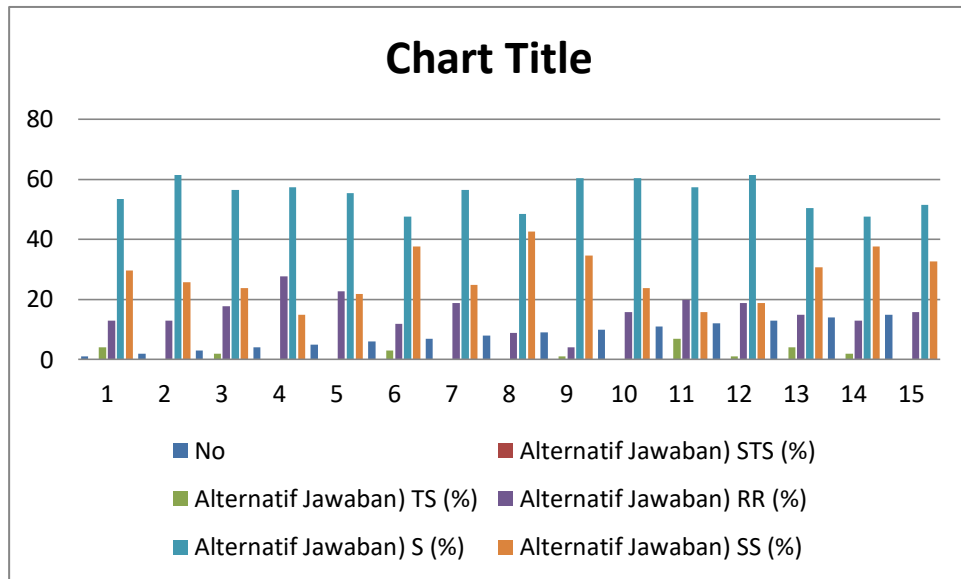
Tabel 4.13
Frekuensi Jawaban Responden Y (Kinerja Pegawai)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban)				
		STS (%)	TS (%)	RR (%)	S (%)	SS (%)
1	Pegawai yang memahami tujuan pekerjaannya akan lebih maksimal dalam berkerja	0	4	12.9	53.5	29.7
2	Pegawai harus mengetahui tujuan pekerjaannya agar dapat	0		12.9	61.4	25.7

	menyelesaikan pekerjaannya dengan baik					
3	Pimpinan melakukan evaluasi kinerja pegawai berdasarkan standar pekerjaan yang telah ditetapkan	0	2	17.8	56.4	23.8
4	Standar Operasional Prosedur (SOP) sangat dibutuhkan sebagai Panduaan dalam bekerja	0		27.7	57.4	14.9
5	Pegawai bekerja membuat laporan kerja untuk atasannya	0		22.8	55.4	21.8
6	Pegawai akan selalu berusaha menjadi lebih baik dalam bekerja setingkat dari pekerjaannya atau evaluasi sebelumnya.	0	3	11.9	47.5	37.6
7	Peralatan yang lengkap akan mempermudah pegawai dalam bekerja	0		18.8	56.4	24.8
8	Pegawai yang dapat menggunakan alat dan sarana secara maksimal akan bekerja lebih efektif dan efisien	0		8.9	48.5	42.6
9	Pekerjaan yang spesifik akan terselesaikan dengan adanya alat dan sarana untuk	0	1	4	60.4	34.7

	melakukan pekerjaan tersebut					
10	Kompetensi pegawai perlu ditingkatkan untuk menunjang kinerja	0		15.8	60.4	23.8
11	Pegawai yang bekerja sesuai dengan latar belakang pendidikannya akan lebih maksimal dalam pencapaian hasil kerja	0	6.9	19.8	57.4	15.8
12	Pegawai yang bekerja dengan dukungan pimpinan akan lebih maksimal kinerjanya	0	1	18.8	61.4	18.8
13	Insentif dari pimpinan merupakan salah satu motivasi pegawai bekerja lebih giat	0	4	14.9	50.5	30.7
14	Pegawai yang mendapatkan peluang mengikuti pelatihan harus mampu meningkatkan kualitas kinerjanya	0	2	12.9	47.5	37.6
15	Seluruh pegawai mendapatkan peluang yang sama untuk melanjutkan pendidikan, guna meningkatkan kinerja	0		15.8	51.5	32.7
Total		0	1.5	15.7	55.0	27.6

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2022



Hasil analisis deskriptif diatas untuk pertanyaan pertama dalam variabel kinerja pegawai (Y). jawaban responden Sangat Tidak Setuju (STS) sebesar 0%, jawaban Tidak Setuju (TS) sebanyak 1,5%, jawaban Ragu-Ragu (RR) sebesar 15,7%, jawaban Setuju (S) sebesar 55,0%, dan jawaban Sangat Setuju (SS) sebesar 27,6%.,

Hal ini menerangkan bahwa pertanyaan dapat memberikan pengaruh kinerja pegawai yang sangat kuat dalam berdasarkan hasil jawaban yang paling dominan adalah setuju, sehingga dalam bekerja untuk mencapai hasil kerja yang optimal dibutuhkan adanya tujuan dalam penyelesaian pekerjaan yang akan mendukung pencapaian hasil kerja yang optimal, serta adanya standar berkaitan dengan pekerjaan yang diselesaikan oleh pegawai maka dapat diketahui benar atau salah, selain itu lengkap ataupun kurang lengkap dalam pengerjaan pekerjaan, didukung juga dengan alat yang mendukung pekerjaan seperti komputer,

Atk yang menjadi sarana penyelesaian pekerjaan, kompetensi dibutuhkan dalam bekerja, dengan kemampuan yang dimiliki akan mampu memaksimalkan kinerja pegawai untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal.

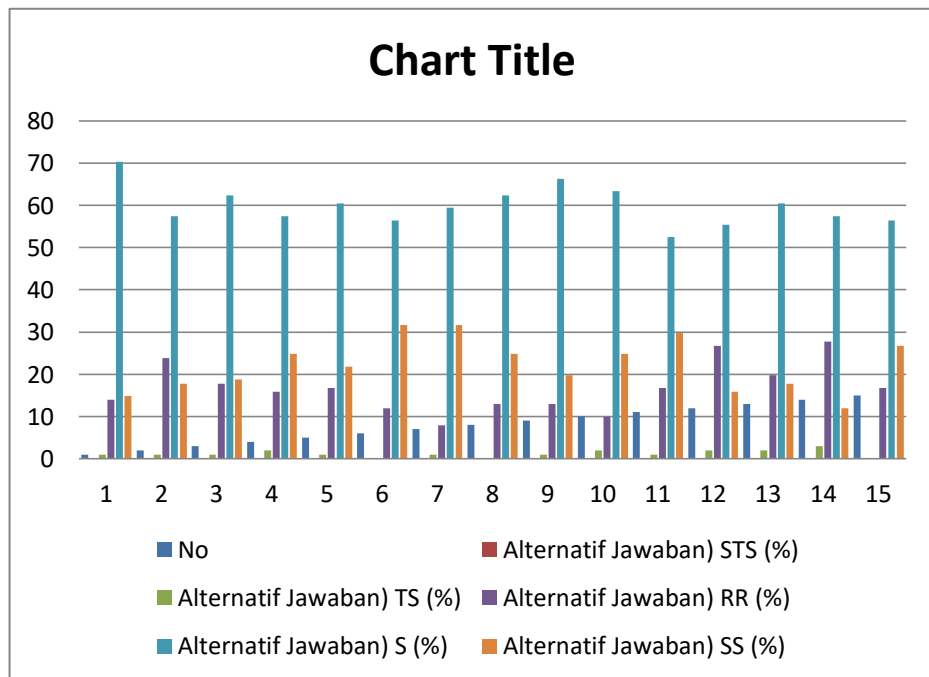
Tabel 4.14
Frekuensi Jawaban Responden Z (Disiplin Kerja)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban)				
		STS (%)	TS (%)	RR (%)	S (%)	SS (%)
1	Pegawai dengan tingkat kehadiran yang tinggi akan lebih profesional dalam bekerja	0	1	13.9	70.3	14.9
2	Pegawai yang hadir tepat waktu menunjukkan disiplin dalam bekerja	0	1	23.8	57.4	17.8
3	Disiplin pegawai akan terbentuk dari kebiasaan positifnya	0	1	17.8	62.4	18.8
4	Ketaatan pada peraturan kerja akan menunjukkan tingkat disiplin kerja pegawai	0	2	15.8	57.4	24.8
5	Pegawai yang taat pada peraturan kerja akan lebih efektif dan efisien dalam bekerja	0	1	16.8	60.4	21.8
6	Pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan peraturan akan memperkecil terjadinya kesalahan dalam bekerja karena	0		11.9	56.4	31.7

	telah sesuai dengan standar kerja pegawai					
7	Pegawai yang taat pada standar kerja akan lebih maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan	0	1	7.9	59.4	31.7
8	Standar kerja dibutuhkan untuk menjadi tolak ukur atas hasil pekerjaan pegawai	0		12.9	62.4	24.8
9	Pegawai bekerja sesuai dengan SOP (<i>Standard Operating Procedure</i>)	0	1	12.9	66.3	19.8
10	Pekerjaan akan mendapatkan hasil maksimal jika pegawai waspada dalam bekerja	0	2	9.9	63.4	24.8
11	Kewaspadaan pegawai dalam bekerja akan membuat pegawai lebih teliti untuk menyelesaikan pekerjaan	0	1	16.8	52.5	29.7
12	Resiko negatif saat pekerjaan dapat diminimalisir pada ketelitian yang tinggi	0	2	26.7	55.4	15.8
13	Pegawai harus menjaga etis kerja, agar hubungan kerja antara sesama pegawai dapat	0	2	19.8	60.4	17.8

	terjalin dengan baik					
14	Pegawai yang konsisten menerapkan etis kerja akan membuat lingkungan kerja lebih nyaman	0	3	27.7	57.4	11.9
15	Tingkat disiplin pegawai akan terlihat jika pegawai mampu bekerja secara etis serta memahami tanggung jawab dalam bekerja	0		16.8	56.4	26.7
Total		0	1.2	16.76	59.86	22.18

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2022



Hasil analisis deskriptif diatas untuk pertanyaan pertama dalam variabel disiplin kerja (Z). jawaban responden Sangat Tidak Setuju (STS) sebesar 0.0%, jawaban Tidak Setuju (TS) sebanyak 1,2%, jawaban Ragu-Ragu (RR) sebesar 16,76%, jawaban Setuju (S) sebesar 59,86%, dan jawaban Sangat Setuju (SS) sebesar 22,18%.

Hal ini menerangkan bahwa pertanyaan dapat memberikan pengaruh disiplin kerja yang sangat kuat berdasarkan hasil jawaban yang paling dominan adalah setuju, bahwa disiplin kerja dibutuhkan dalam bekerja dengan kehadiran yang maksimal mampu mendukung pekerjaan pegawai, ketataan pada peraturan kerja pegawai yang akan memaksimalkan kinerja pegawai dan adanya standar kerja yang harus dipenuhi pegawai dalam bekerja dan tingkat kewaspadaan tinggi yang akan mendukung kualitas dan hasil kerja pegawai karena dengan disiplin kerja mampu mendukung mencapai hasil kerja yang maksimal.

4. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Penggunaan statistik parametris mensyaratkan bahwa data setiap variabel yang akan di analisis harus berdistribusi normal. Oleh karena itu sebelum pengujian hipotesis dilakukan. Maka terlebih dahulu akan dilakukan uji normalitas data. Cara yang biasa dipakai untuk melakukan uji normalitas yaitu menggunakan *One Sample Kolmogorov Smirnov Test*, dimana distribusi data dikatakan normal

jika hasil perhitungan *One Sample Kolmogorov Smirnov* menghasilkan nilai signifikan atau nilai probabilitas $> 0,05$.

Tabel 4.16
Hasil Pengujian Asumsi Klasik Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		Gaya Kepemimpinan	Lingkungan Kerja	Kinerja Pegawai	Disiplin Kerja
N		35	35	35	35
Normal Parameters ^a , b	Mean	60.1714	61.4000	60.4000	59.6857
	Std. Deviation	3.19453	4.57101	3.91227	4.25490
Most Extreme Differences	Absolute	.129	.152	.088	.136
	Positive	.129	.085	.063	.081
	Negative	-.100	-.152	-.088	-.136
Kolmogorov-Smirnov Z		.762	.901	.520	.802
Asymp. Sig. (2-tailed)		.607	.392	.950	.541
a. Test distribution is Normal.					
b. Calculated from data.					

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2022

Untuk menganalisisnya, dapat dilihat garis “Asymp, Sig. (2-tailed)” baris paling bawah. Bila nilai signifikan tiap variabel lebih dari $>0,05$ maka uji normalitas bisa terpenuhi. Berdasarkan hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai signifikan variabel penelitian $>0,05$ dapat diambil kesimpulan bahwa nilai signifikan $>0,05$ sehingga data dinyatakan normal, dan uji normalitas terpenuhi secara normal. Dan data layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

b. Uji Multikolonieritas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Pengujian multikolinearitas adalah pengujian yang mempunyai tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Efek dari multikolinearitas ini adalah menyebabkan tingginya variabel pada sampel.

Hal ini menunjukkan tidak adanya hubungan linear antara variabel independen yang dipengaruhi dengan variabel dependen. Untuk menemukan ada atau tidaknya multikolinearitas dalam model regresi dapat diketahui dari nilai toleransi dan nilai variance inflation factor (VIF). Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai tolerance rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Nilai cut off yang umum dipakai adalah nilai tolerance 0,10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10. Adapun hasil penelitian yaitu :

Tabel 17
Hasil Pengujian Asumsi Klasik Multikolonieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Gaya Kepemimpinan (X1)	.549	1.821
	Lingkungan Kerja (X2)	.780	1.282
	Kinerja Pegawai (Y)	.731	1.368
	Disiplin Kerja (Z)	.663	1.508

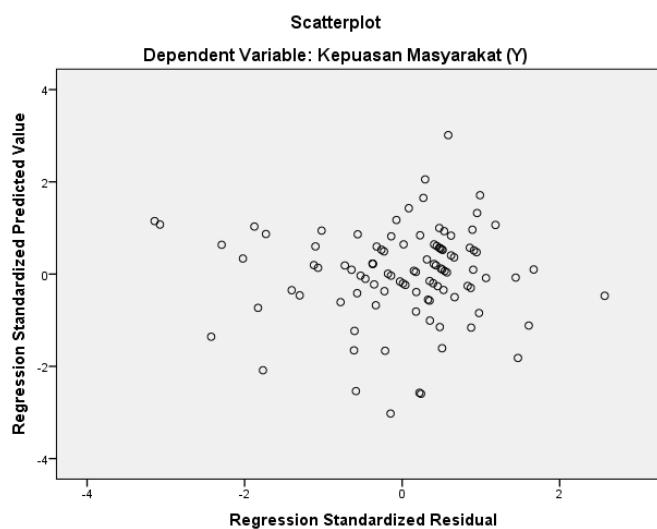
Sumber: Pengolahan Data Primer, 2022

Hasil output SPSS diatas bahwa dari melihat nilai Tolerance dan VIF, berdasarkan tabel output coefficients pada bagian collinearty statistics diketahui nilai tolerance untuk variabel Pengendalian, kompensasi, ketaatan wajib pajak dan kepribadian lebih dari 0,10 sementara nilai VIF untuk variabel Pengendalian, kompensasi, ketaatan wajib pajak dan kepribadian $< 10,00$ maka mengaku pada keputusan dalam uji multikolonieritas dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolonieritas dalam model regresi

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaknyamanan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian berbeda, disebut heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dalam suatu model regresi linier berganda adalah dengan melihat grafik scatterplot atau nilai prediksi variabel terikat yaitu SRESID dengan residual error yaitu ZPRED.

Jika tidak ada pola tertentu dan tidak menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Model yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas



Sedangkan grafik normal plot terlihat menyebar merata yang mana dalam keadaan tidak membentuk pola, maka dari hasil identifikasi gambar yang terdapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa tidak menunjukkan gejala heteroskedastisitas

C. Pengujian Hipotesis

Analisis jalur dan uji sobel digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk menguji pengaruh variabel mediasi (variabel *intervening*) dalam memediasi variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda, atau dengan kata lain analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

Analisis jalur hanya digunakan untuk menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner, sehingga untuk melakukan pembuktian hipotesis.

Tahap 1

Tabel 4.20
Hasil Pengujian Tahap 1 Uji Sobel

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.275	8.323		.514	.000
	Gaya Kepemimpinan	.420	.145	.343	2.902	.000
	Lingkungan Kerja	.502	.101	.587	4.959	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2022

Persamaan regresi yang digunakan adalah $Y = a + bX_1X_2$, maka dapat dihasilkan persamaan dari output adalah $Y = 4,275 + 0.502$ maka hasil output SPSS maka diketahui *coefficients* gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja sebesar 4,275 merupakan koefisien regresi, yang berarti jika instansi meningkatkan *coefficients* gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 4,275 Dan *standard error* sebesar 0.101 merupakan penyimpangan dari konstanta yang ada dalam persamaan regresi.

Tahap 2

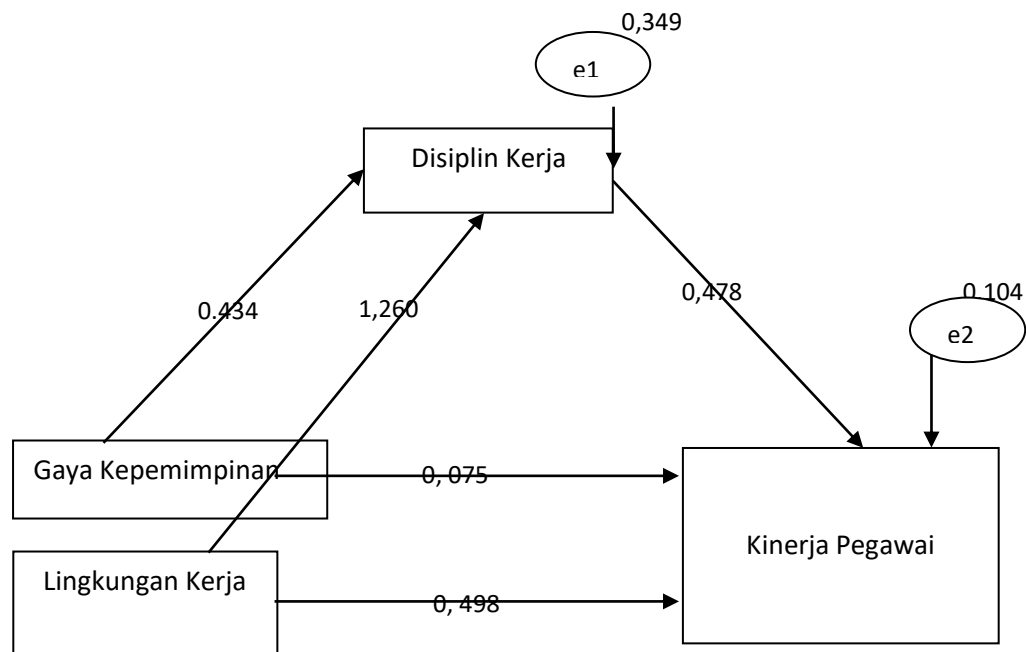
Tabel 4.21
Hasil Pengujian Tahap 2 Uji Sobel

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.847	3.831		1.787	.079
	Gaya Kepemimpinan	.120	.082	.075	1.475	.145
	Lingkungan Kerja	1.364	.168	.498	8.104	.000
	Disiplin Kerja	.638	.093	.478	6.822	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2022

Berdasarkan output regresi pada tabel koefisien bahwa nilai signifikansi dari variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,145 lebih besar dari 0,05 ini memberikan arti bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. variabel disiplin kerja sebesar 0,000 lebih besar dari 0,05 ini memberikan arti bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian diketahui besarnya nilai $e1 = \sqrt{(1 - 0,651)} = 0,349$ sedangkan $e2 = \sqrt{(1 - 0,896)} = 0,104$ Sehingga pengaruh langsung dan tidak langsung dapat diukur sebagai berikut: Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai adalah = 0,075. Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah = 0,498. Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja oleh disiplin kerja sebagai variabel intervening = $0,434 \times 0,478 = 0,207$ dan $1,260 \times 0,478 = 0,576$ atau total pengaruh = $0,498 + 0,478 = 0,976$, $0,075 + 0,478 = 0,553$.



Sumber: Pengolahan Data Primer, 2022

Gambar 4.3. Analisa Jalur

1) Uji Sobel

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan *signifikan* atau tidak di uji dengan sobel test sebagai berikut :

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0,638 \times 0,096^2) + (0,638 \times 0,163^2) + (0,434^2 \times 0,093^2) + (1,260 \times 0,093^2) + (0,163^2 \times 0,093)^2}$$

$$Sab = 0,087$$

Berdasarkan hasil pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening sebesar 0,507 , maka nilai t statistik intervening diperoleh :

$$t_{hitung} = \frac{0,434 \times 1,260 \times 0,638}{0,087}$$

$$t_{hitung} = 4,010$$

Dari hasil perhitungan nilai t_{hitung} (4,010) lebih besar dari t_{tabel} sebesar 3,27 maka hipotesis diterima dan terbukti bahwa ada pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening.

D. Pembahasan

Penelitian ini dilakukan dengan rumusan masalah bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel *Intervening*. Penelitian ini dilakukan dari observasi awal yang dilakukan untuk mengetahui permasalahan yang ada di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas. Kemudian merumuskan masalah dan menguatkan dengan teori dari buku ataupun dari penelitian yang relevan (jurnal), menentukan hipotesis berkaitan dengan tujuan dan rumusan masalah, menentukan teknik pengumpulan data dengan menentukan populasi dan sampel, menentukan instrumen penelitian untuk dilakukan uji coba instrumen penelitian berkaitan dengan indikator penelitian, kemudian menganalisis data sesuai dengan teknik yang telah ditentukan dan sesuai dengan ketentuan ataupun kriteria maka ditarik kesimpulan dan saran

Berdasarkan output regresi pada tabel koefisien bahwa nilai signifikansi dari variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,145 lebih besar dari 0,05 ini memberikan arti bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. variabel disiplin kerja sebesar 0,000 lebih besar dari 0,05 ini memberikan arti bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian diketahui besarnya nilai $e1 = \sqrt{(1 - 0,651)} = 0,349$ sedangkan $e2 = \sqrt{(1 - 0,896)} = 0,104$ Sehingga pengaruh langsung dan tidak langsung dapat diukur sebagai berikut: Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai adalah = 0,075. Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah = 0,498. Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja oleh disiplin kerja sebagai variabel intervening = $0,434 \times 0,478 = 0,207$ dan $1,260 \times 0,478 = 0,576$ atau total pengaruh = $0,498 + 0,478 = 0,976$, $0,075 + 0,478 = 0,553$. hasil perhitungan nilai t_{hitung} (4,010) lebih besar dari t_{tabel} sebesar 3,27 maka ada pengaruh antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening.

Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas diketahui bahwa mengapa gaya kepemimpinan dibutuhkan dalam bekerja Leadership atau kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan memotivasi dan mengawasi orang lain untuk menyelesaikan tugas yang telah direncanakan guna mencapai tujuan tertentu. Suatu instansi pemerintah atau organisasi dapat berkembang atau tidak salah

satunya ditentukan oleh kepemimpinan yang memimpin. Selain itu bahkan maju mundurnya suatu instansi pemerintah atau organisasi juga sering diidentikkan dengan perilaku kepemimpinan dari pemimpinnya. Walaupun dalam sebuah instansi pemerintah leadership memang cenderung dimiliki oleh seorang atasan. Tapi untuk skala lebih kecilnya leadership juga harus dikuasai oleh masing-masing pegawai.

Karena kepemimpinan dalam ranah pribadi dapat meningkatkan kinerja. Agar tercapainya kepemimpinan yang baik memang diperlukan energi yang baik pula, jasmani maupun rohani. Sebagai seorang pemimpin harus sanggup bekerja dalam jangka panjang dan dalam waktu yang tidak tertentu. Karena sebagai seorang pemimpin tenaganya sewaktu-waktu akan dibutuhkan dan harus sanggup melaksanakannya mengingat kedudukannya dan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Maka dari itu kesehatan fisik dan mental benar-benar diperlukan bagi seorang pemimpin. Sering kali dikatakan bahwa seorang pemimpin yang baik pada dasarnya adalah seorang guru yang baik. Itu karena mengajar adalah jalan yang terbaik untuk memajukan orang-orang atas pentingnya tugas-tugas yang dibebankan atau sebagainya.

Walaupun dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang maka semakin sedikit pula kemampuan teknis ini diperlukan, karena nantinya yang lebih diutamakan adalah manajerial skillnya. Akan tetapi sebenarnya kemampuan teknis itu tetap diperlukan. Karena dengan memiliki kemampuan teknis seorang pemimpin akan lebih mudah melakukan koreksi apabila terjadi suatu kesalahan pelaksanaan tugas.

Lingkungan kerja yang aman dan sehat tentu dapat membantu pekerja dalam meningkatkan efisiensi dan produktifitas dalam melaksanakan bekerja. Namun sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak terorganisasi dengan baik serta banyak faktor yang berbahaya maka pekerja akan menimbulkan efek buruk bagi pekerja. Diantaranya resiko bahaya, resiko terkena penyakit, penurunan efisiensi kerja. Pada dasarnya, setiap instansi pemerintah wajib untuk mengupayakan perlindungan kesehatan, keselamatan serta kondisi kerja.

Akan tetapi berbanding terbalik dengan kenyataannya, masih banyak perusahaan yang mengabaikannya karna perihal masalah finansial yang tergolong cukup besar. Dimana pun lokasi kerjanya, keselamatan dan kesehatan kerja adalah hak mutlak yang wajib didapatkan oleh seorang pekerja. Selain menjaga lingkungan kerja yang aman dan sehat, perusahaan juga perlu mengadakan sosialisasi kepada para pekerjanya agar memiliki pengetahuan dasar seputar keselamatan kerja agar terhindar dari resiko bahaya yang ada. Dan juga disertai dengan kesadaran pribadi dari para pekerja untuk saling mengingatkan dan menjaga kesehatan serta keamanan lingkungan kerja.

Lingkungan kerja yang kondusif akan dapat memberikan rasa aman dan memungkinkan para karyawan untuk dapat berkerja secara optimal. Lingkungan kerja bisa meliputi sarana dan prasarana yang ada di sekitar karyawan seperti tempat kerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, keamanan, kebersihan, pencahayaan, suhu udara, ruang gerak, ketenangan, dan lain-lain.

Jika kondisi tersebut kurang baik maka dapat mempengaruhi emosi karyawan. Ketika emosi karyawan tidak terkendali, rasa kejemuan dan kelelahan seringkali akan terjadi yang lebih lanjut dapat mengakibatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan menurun. Sebaliknya jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja yang dipergunakan secara efektif dan optimis akan menciptakan prestasi kerja pegawai yang tinggi.

Disiplin merupakan suatu hal yang menjadi tolak ukur untuk mengetahui apakah peran pimpinan secara keseluruhan dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak. Disiplin juga merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam sebuah organisasi, tindakan disiplin menuntut adanya hukuman terhadap yang gagal memenuhi standar yang ditentukan. Oleh karena itu tindakan disiplin tidak diterapkan secara sembarangan, melainkan memerlukan pertimbangan bijak.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Dengan demikian, pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan yang diharapkan.

Disiplin itu merupakan sebuah sikap yang selalu tepat janji, sehingga orang lain mempercayainya. Selain menepati janji kepada orang lain, pemilik sifat ini akan selalu konsisten dengan apa yang ia ucapkan dan memiliki komitmen yang tinggi atas segala sesuatu yang dikerjakan. Oleh karena itu, memiliki sifat disiplin ini merupakan sebuah keharusan agar kamu dapat menjadi seorang pekerja yang baik. Dan berikut adalah beberapa alasan kenapa seorang pekerja harus memiliki sifat disiplin. Mari simak selengkapnya.

Penelitian ini memiliki kesamaan penelitian yang dilakukan oleh Praydua Dwi Cahyo. 2019. Dengan judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (Bpprd) Upt Medan Utara. Hasil dari hasil penelitian ini secara persial ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepimpinan terhadap Kinerja pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) UPT Medan Utara.

Secara persial ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi terhadap Kinerja pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) UPT Medan Utara. Secara persial ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Disiplin terhadap Kinerja pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) UPT Medan Utara.

Secara simultan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) UPT

Medan Utara. Uji koefisien determinasi pada tabel di atas, besarnya nilai adjusted R² dalam model regresi diperoleh sebesar 0,731. Hal ini berarti kontribusi yang diberikan Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin secara bersama-sama terhadap kinerja sebesar 73,1%, sedangkan sisanya 26,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

M. Tahir. 2021. Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (Bpprd) Provinsi Sumatera Utara hasil analisis yang telah dibahas tentang “Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara” dengan jumlah responden sebanyak 81 orang.

maka ditarik kesimpulan sebagai berikut:1) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.2) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.3) Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.4) Kompensasi, Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.

Elva Yuniar. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bpprd Di Kabupaten Lampung Tengah 1. Tidak terdapat pengaruh langsung disiplin kerja atas motivasi kerja 2. Terdapat pengaruh langsung kinerja pegawai atas motivasi kerja3. Terdapat pengaruh langsung kinerja pegawai atas disiplin kerja.

Cici Sariati Barasa.2018. Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daeran Kota Medan. 1. Gaya kepemimpinan pada Kantor Badan Pegelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas kinerja pada pegawai Kantor BPPRD. 2. Pimpinan pada Kantor Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan menerapkan gaya kepemimpinan demokrasi demi meningkatkan kinerja pegawai. 3. Peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPPRD adalah pemimpin yang bersifat interpersonal yaitu bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan mempunyai peran sebagai penghubung antar karyawan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh langsung yang signifikan Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel *Intervening*. Dibuktikan dengan pengujian uji sobel.

B. Saran

Setelah melakukan penelitian dan olah data maka dapat disarankan bahwa di dalam bekerja di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas:

1. Gaya kepemimpinan : gaya kepemimpina dibutuhkan dalam bekerja yang mampu menjadi teladan dalam bekerja, serta seorang pimpinan agar dapat menerima masukan ataupun saran dari pegawai lainnya sehingga dapat dengan cepat dalam penyelesaian permasalahan di lingkungan kerja, serta pimpinan agar dapat memberikan peluang yang sama bagi seluruh pegawai untuk dapat menunjukkan kemampuan dalam bekerja.
2. Lingkungan kerja : yang mampu mendukung pekerjaan dan serta adanya, diharapkan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas agar dapat memiliki ruangan yang nyaman, pencahayaan yang terang, suhu udara yang mampu membuat pegawai nyaman dalam bekerja, serta terjalin komunikasi kekeluargaan di lingkungan kerja

sehingga jika ditemukan kendala ataupun permasalahan dapat diselesaikan secara bersama-sama untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

3. Disiplin kerja : agar dapat meningkatkan dengan datang dan pulang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, memahami tanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan sehingga tidak menumpuk pekerjaan dan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
4. Kinerja pegawai : pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas agar dapat maksimal dalam bekerja dengan memiliki kemampuan dan menjalankan tugas sesuai dengan jabatan pegawai.

C. Implikasi Penelitian

Penelitian ini agar nantinya menjadi rujukan bagi mahasiswa dalam penelitian dan menjadi kajian pustaka di Perpustakaan Universitas Bina Insan Kota Lubuklinggau.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi Setya Pamungkas Sri Yuni Widow ati. 2020. PENGARUH EPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN(Studi pada pegawai non medis Instalasi Sterilisasi di RS Dr. Kariadi Semarang)
- Ariesta, Iche. 2017. “Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Peternak Ayam Ras Pedaging.” *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan)* 2(2): 121.
- Cici Sariati Barasa.2018. *Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan*. Jurnal Penelitian
- Edison, Emron. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Dan Perubahan Dalam Rangkat Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Elva Yuniar. 2019. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bpprd Di Kabupaten Lampung Tengah*. Jurnal Penelitian
- Fani Meira. 2019 *Pengaruh Motivasi Dan Komunikasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Badan Pengelolaan Pajak Retribusi Daerah (Bpprd) Upt Pusat Informasi Dinas Pendapatan Provinsi Sumatera Utara* Jurnal Penelitian
- Hasibuan, Melayu. 2016. *Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kariyamin, Nasir Hamzah, Niniek Lantara. 2020. *Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawaipada BPPRD kota Kendari Sulawesi Tenggara*. Jurnal Penelitian
- M. Tahir. 2021. *Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (Bpprd) Provinsi Sumatera Utara*. Jurnal Penelitian
- Purnama Sari, Nike Ningsih. 2017. “PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN Bagian Kantor Pada PT. PLN(Persero) Area Pekanbaru Rayon Kota Timur Oleh.” *Jom Fisip* 4(2): 1–15.
<https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFSIP/article/viewFile/14541/14093>.

- Praydua Dwi Cahyo. 2019. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (Bpprd) Upt Medan Utara*. Jurnal Penelitian
- Sartika Aulia, 2019 *Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai UPT PPD Medan Selatan BPPRD PROVSU*. Jurnal Penelitian
- Sinambela, Lijan Poltak. 2019. *Manajemen Kinerja Pengelolaan, Pengukuran Dan Implikasi Kinerja*. Depok: Rajawali Pers.
- Sumarjo, Mahendro. 2018. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Konsep-Konsep Kunci*. Bandung: Alfabeta.
- Susila, Ni Kadek Ayu Dwiyanti. 2019. "Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen* 3(1): 1.
- Sutrisno, Edi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwatno Priansa, Donni Juni. 2018. *Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Syofian, Siregar. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi Dengan Perhitungan Manual Dan SPSS*. Bandung: Kencana.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Sujarweni Wiratna. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi Pendekatan Kuantitatif*. Pustaka Baru : Yogyakarta
- Sumarjo, Mahendro. 2018. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Konsep-Konsep Kunci*. Bandung: Alfabeta.
- Sartika Aulia, 2019. *Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. UPT PPD Medan Selatan BPPRD PROVSU
- Tomy Sun Siagian, Hazmanan Khair. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*
- Wibowo. 2018. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.