PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA, BEBAN KERJA, KOMPETENSI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

(Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat

Untuk Mendapatkan Derajat Sarjana Ekonomi

Disusun oleh:

Azzumardie Azra

NIM. 165020301111020

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2020

Repository Universitas Brawijaya

REPOSITORY.UB.AC.ID

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Repository Universitas Brawijaya

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA, BEBAN KERJA, KOMPETENSI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Yang disusun oleh:

Nama : Azzumardie Azra

NIM : 165020301111020

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 20 April 2020 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Dr. Mohamad Khoiru Rusydi, SE., M.Ak., Ak.
   NIP. 197804152005021001
   (Dosen Pembimbing)
2. Dr. Wuryan Andayani, SE., Ak., M.Si.
   NIP. 196810291999032001
   (Dosen Penguji I)
3. Ayu Fury Puspita, SE., M.S.A., Ak.
   NIP. 2013128812142001
   (Dosen Penguji II)

Malang, Mei 2020
Ketua Program Studi S1 Akuntansi

Dr. Dra. Endang Madiati, M.Si., Ak
NIP. 195909021986012001

REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul:

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA, BEBAN KERJA, KOMPETENSI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)

Yang disusun oleh:

Nama : Azzumardie Azra

NIM : 165020301111020

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Bidang Kajian : Akuntansi Perpajakan

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif.

Malang, 31 Maret 2020

Dosen Pembimbing

Dr. Mohamad Khoiru Rusydi, SE., M.Ak., Ak.

NIP 197804152005021001

Repository Universitas Brawijaya

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Azzumardie Azra

NIM : 165020301111020

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun dengan judul:

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA, BEBAN KERJA, KOMPETENSI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan Saya tidak benar, maka Saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanannya).

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 31 Maret 2020

Pembuat Pernyataan,

Azzumardie Azra

NIM 165020301111020

REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul **: *"PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA, BEBAN KERJA, KOMPETENSI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI"***. Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Ayah, Ibu, Kakak, dan Adik-Adikku tercinta yang tiada henti memberikan doa, motivasi, serta memberikan perhatian yang tiada batasnya kepada penulis.
2. Bapak Dr. Mohamad Khoiru Rusydi, SE., M.Ak., Ak. selaku dosen pembimbing yang telah mengorbankan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan laporan skripsi ini.
3. Ibu Dr. Dra. Endang Mardiati, M.Si., Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Brawijaya Malang.
4. Ibu Yeney Widya Prihatiningtias, SE., Ak., MSA.,DBA. Selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi.
5. Bapak/Ibu selaku dosen penguji 1 (satu) dan dosen penguji 2 (dua) yang sudah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi saya.
6. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Utara yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Eka Rofi dan Nada Fajar yang sangat membantu penulis dalam mengerjakan skripsi ini.
8. Keluarga besar Tutor Akuntansi atas segala kejadian baik suka maupun duka yang tidak akan terlupa dan akan membuat kita menjadi lebih baik lagi.

9. Teman-teman Akuntansi 2016, adik-adik serta kakak-kakak tingkat yang telah memberikan semangat dan masukan yang berharga bagi penulisan skripsi ini.
10. Seluruh pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Peneliti menyadari skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Namun, demikian peneliti mengharapkan skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada siapapun yang membaca dan mempelajarinya.

Malang, 10 Maret 2020

Penulis

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA, BEBAN KERJA, KOMPETENSI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)

Oleh:
Azzumardie Azra (165020301111020)

Dosen Pembimbing:
Dr. Mohamad Khoiru Rusydi, SE., M.Ak., Ak.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, beban kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Objek penelitian ini adalah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara. Sebanyak 70 data berhasil dikumpulkan menggunakan metode survei dengan teknik random sampling. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode regresi linier berganda dengan aplikasi SPSS. Hasil pengujian menunjukkan kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, beban kerja, kompetensi, dan kompensasi. Variabel disiplin kerja dan beban kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan, kompetensi, dan kompensasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: ***gaya kepemimpinan, disiplin kerja, beban kerja, kompetensi, kompensasi, dan kinerja pegawai.***

REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE, WORK DISCIPLINE, WORKLOAD, COMPETENCE, AND COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE
(Using The Case in Pratama Tax Service Office of North Malang)

By:
Azzumardie Azra (165020301111020)

Advisor Lecturer:
Dr. Mohamad Khoiru Rusydi, SE., M.Ak., Ak.

This study examines the influence of leadership style, work discipline, workload, competence, and compensation on employee performance. Using the case in Pratama Tax Service Office of North Malang, data for this study were collected from survey of 70 employees with random sampling technique. The results from the analysis using SPSS application for multiple linear regression show that employee performance is influenced by leadership style, work discipline, workload, competence, and compensation. Work discipline and workload have positive effects on the employee performance. Furthermore, leadership style, competence, and compensation do not have any significant effect on employee performance.

Keywords: ***leadership style, work discipline, workload, competence, compensation, and employee performance*****.**

Repository Universitas Brawijaya

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI ..... **i**

DAFTAR TABEL ..... **vii**

DAFTAR GAMBAR ..... **ix**

DAFTAR LAMPIRAN ..... **x**

BAB I PENDAHULUAN **1**

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 12

1.3 Tujuan Penelitian 13

1.4 Kontribusi Penelitian 14

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS **14**

2.1 Landasan Teori 14

2.1.1 Konsep Pajak 14

2.1.1.1 Pengertian Pajak 14

2.1.1.2 Fungsi Pajak 15

2.1.1.3 Sistem Pemungutan Pajak 16

2.1.2 Konsep Kinerja Pegawai 17

2.1.2.1 Definisi Kinerja 17

2.1.2.2 Indikator Kinerja 18

2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja 18

2.1.3 Konsep Gaya Kepemimpinan 20

2.1.3.1 Definisi Gaya Kepemimpinan 20

2.1.3.2 Jenis Gaya Kepemimpinan 21

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2.1.3.3 Indikator Gaya Kepemimpinan 23
2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan 24
2.1.4 Konsep Disiplin Kerja 25
2.1.4.1 Definisi Disiplin Kerja 25
2.1.4.2 Jenis Disiplin Kerja 26
2.1.4.3 Indikator Disiplin Kerja 27
2.1.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja 28
2.1.5 Konsep Beban Kerja 30
2.1.5.1 Definisi Beban Kerja 30
2.1.5.2 Jenis Beban Kerja 31
2.1.5.3 Indikator Beban Kerja 31
2.1.5.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja 32
2.1.6 Konsep Kompetensi 33
2.1.6.1 Definisi Kompetensi 33
2.1.6.2 Jenis Kompetensi 34
2.1.6.3 Indikator Kompetensi 34
2.1.6.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi 35
2.1.7 Konsep Kompensasi 37
2.1.7.1 Definisi Kompensasi 37
2.1.7.2 Jenis Kompensasi 38
2.1.7.3 Indikator Kompensasi 39
2.1.7.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi 40
2.2 Penelitian Terdahulu 43
2.3 Paradigma Penelitian 49
2.4 Hipotesis Penelitian 50

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai 50
2.4.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai 52
2.4.3 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai 54
2.4.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai 56
2.4.5 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai 59

BAB III METODE PENELITIAN 57

3.1 Desain Penelitian.....57
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian 58
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian 58
3.4 Data Penelitian dan Sumbernya 59
3.4.1 Sumber Data 60
3.4.2 Teknik Pengumpulan Data 60
3.5 Definisi Operasional Variabel.....61
3.5.1 Variabel Dependen 61
3.5.2 Variabel Independen.....62
3.6 Instrumen Penelitian.....68
3.7 Skala Pengukuan 70
3.8 Uji Instrumen 70
3.8.1 Uji Reliabilitas.....71
3.8.2 Uji Validitas 71
3.9 Teknik Analisis Data.....72
3.9.1 Analisis Deskriptif.....72
3.9.2 Analisis Regresi Linier Berganda.....72
3.9.3 Uji Asumsi Klasik 73

3.9.3.1 Uji Normalitas 73
3.9.3.2 Uji Multikolinieritas 74
3.9.3.3 Uji Heteroskedastisitas 74
3.9.4 Uji Hipotesis 75
3.9.4.1 Uji Koefisien Determinasi 76
3.9.4.2 Uji Statistik F 76
3.9.4.3 Uji Statistik t 77
3.10 Hasil Pilot Test 79
3.10.1 Uji Reliabilitas 79
3.10.2 Uji Validitas 80

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 84

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian 84
4.1.1. Sejarah Umum KPP Pratama Malang Utara 84
4.1.2. Wilayah Administrasi KPP Pratama Malang Utara 84
4.1.3. Visi dan Misi KPP Pratama Malang Utara 85
4.1.4. Tugas dan Fungsi KPP Pratama Malang Utara 86
4.1.5. Peran Strategis KPP Pratama Malang Utara 87
4.1.6. Struktur Organisasi KPP Pratama Malang Utara 88
4.1.7 Ketenagakerjaan KPP Pratama Malang Utara 89
4.2 Hasil Uji Instrumen 90
4.2.1. Uji Reliabilitas 90
4.2.2. Uji Validitas 91
4.3 Hasil Analisis Deskriptif 91
4.3.1 Analisis Karakteristik Responden 92

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

4.3.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 92
4.3.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 93
4.3.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja 94
4.3.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 94
4.3.2 Distribusi Jawaban Responden 95
4.3 Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda 110
4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik 110
4.4.1 Uji Normalitas 110
4.4.2 Uji Multikolinearitas 111
4.4.3 Uji Heteroskedastisitas 112
4.5 Hasil Pengujian Hipotesis 115
4.5.1 Hasil Uji Koefisien Determinasi 115
4.5.2 Hasil Uji Statistik F 116
4.5.3 Hasil Uji Statistik t 117
4.5.3.1 Pengujian Hipotesis 1 118
4.5.3.2 Pengujian Hipotesis 2 118
4.5.3.3 Pengujian Hipotesis 3 119
4.5.3.4 Pengujian Hipotesis 4 119
4.5.3.5 Pengujian Hipotesis 5 119
4.6 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 120
4.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai 120
4.6.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai 122
4.6.3 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai 124
4.6.4 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai 126
4.6.5 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai 128

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB V SIMPULAN DAN SARAN 131

5.1 Simpulan Penelitian 131

5.2 Keterbatasan Penelitian 133

5.3 Saran Penelitian 134

DAFTAR PUSTAKA 136

LAMPIRAN 142

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Target dan Realisasi Pajak Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Utara Tahun 2014-2019 43
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 43
Tabel 3.1 Instrumen Penelitian.....68
Tabel 3.2 Skala Pengukuran.....70
Tabel 3.3 Hasil Uji Reliabilitas Pilot Tes.....79
Tabel 4.1 Komposisi Pegawai Berdasarkan Jenis Jabatan.....89
Tabel 4.2 Komposisi Pegawai Berdasarkan Pangkat 89
Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas 90
Tabel 4.4 Sampel dan Tingkat Pengembalian.....92
Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Usia.....92
Tabel 4.6 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 93
Tabel 4.7 Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja 94
Tabel 4.8 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 94
Tabel 4.9 Distribusi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan.....96
Tabel 4.10 Distribusi Jawaban Responden Variabel Disiplin Kerja 97
Tabel 4.11 Distribusi Jawaban Responden Variabel Beban Kerja.....99
Tabel 4.12 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kompetensi 101
Tabel 4.13 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kompensasi 103
Tabel 4.14 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai 104
Tabel 4.15 Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda.....107
Tabel 4.16 Hasil Uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* 110
Tabel 4.17 Hasil Uji Multikolinearitas.....111

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Tabel 4.18 Hasil Uji *Glejser* 115
Tabel 4.19 Hasil Uji Koefisien Determinasi 116
Tabel 4.20 Hasil Uji Statistik F 116
Tabel 4.21 Hasil Uji Statistik t 117

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi KPP Pratama Malang Utara 88
Gambar 4.2 *Grafik Scatterplot* 114

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Ijin Penelitian 1422

Lampiran 2. Kuesioner Penelitian 1433

Lampiran 3. Data Pilot Tes.....1488

Lampiran 4. Uji Instrumen Hasil Pilot Tes 1522

Lampiran 5. Data Penelitian.....15757

Lampiran 6. Uji Instrumen Data Penelitian.....16565

Lampiran 7. Hasil Analisis Deskriptif.....17070

Lampiran 8. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda 18081

Lampiran 9. Hasil Uji Asumsi Klasik 18182

Lampiran 10. Hasil Uji Hipotesis.....183

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pajak merupakan sumber penerimaan terbesar bagi Indonesia. Pada tahun 2019, pajak menjadi penyumbang 86,5% dari total penerimaan yang diperoleh negara (Kemenkeu, 2020). Selain menjadi sumber utama penerimaan negara, pajak juga menjadi alat utama untuk membiayai pengeluaran negara. Pajak memiliki peran yang sangat vital bagi negara Indonesia karena kehidupan negara akan sulit berjalan dengan baik tanpa adanya pajak. Penerimaan pajak merupakan penerimaan yang paling potensial bagi Indonesia karena besarnya pertumbuhan pajak dapat beriringan dengan laju perekonomian, pertumbuhan penduduk, dan stabilitas politik (Andriyani, 2018). Upaya peningkatan penerimaan negara melalui pajak dilakukan pemerintah dengan melakukan perubahan perundang-undangan pada bidang perpajakan atau biasa disebut dengan reformasi perpajakan.

Pada tahun 1983, reformasi perpajakan di Indonesia pertama kali diluncurkan. Reformasi perpajakan yang dilakukan adalah dengan mengubah sistem pemungutan pajak menjadi *self assessment system* dari yang awalnya *official assessment system*. Dalam pemungutan pajak menggunakan *self assessment system*, wajib pajak diberikan wewenang dalam menentukan sendiri jumlah pajak yang terutang setiap tahunnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Resmi, 2017:11). Sejak tahun 2017, Sri Mulyani selaku Menteri Keuangan berusaha untuk dapat meningkatkan kinerja Direktorat Jenderal Pajak (DJP) melalui reformasi perpajakan jilid III guna dapat meningktakan penerimaan negara

melalui pajak (https://pajak.go.id/). Reformasi perpajakan jilid III direncanakan berlangsung dari tahun 2017-2024. Reformasi perpajakan jilid III tersebut akan difokuskan pada lima aspek, yaitu sumber daya manusia, organisasi, teknologi informasi berbasis data, proses bisnis, dan regulasi perpajakan.

DJP merupakan lembaga keuangan negara yang ditugaskan untuk mengatur seluruh penerimaan negara yang diperoleh dari pajak sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh Kementerian Keuangan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk memudahkan tugas tersebut, DJP memiliki unit kerja yang salah satunya adalah Kantor Pelayanan Pajak (KPP). Jenis KPP terdiri dari KPP Wajib Pajak Besar, KPP Madya, dan KPP Pratama. Tugas KPP adalah melakukan penyuluhan, pelayanan, penegakan hukum, dan pengawasan wajib pajak pada bidang Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM), Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), dan Pajak Tidak Langsung Lainnya dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan. Berdasarkan data yang ada di DJP pada tahun 2018, DJP memiliki 352 KPP, yang salah satunya adalah KPP Pratama Malang Utara.

Peningkatan penerimaan negara dari sektor pajak masih memiliki peluang yang sangat terbuka luas. Hal tersebut didasarkan pada jumlah penrimaan pajak dari tahun ke tahun yang diharapkan semakin meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk serta kesejahteraan masyarakat. Pajak memiliki dua fungsi utama, yaitu fungsi *budgetair* dan fungsi *regularend*. Pajak berfungsi sebagai *budgetair* karena pajak adalah salah satu sumber penerimaan negara yang nantinya digunakan untuk membiayai pengeluaran rutin maupun pembangunan. Sedangkan pajak

berfungsi sebagai *regularend* karena pajak digunakan pemerintah untuk mengatur dan melaksanakan kebijakan dalam bidang ekonomi dan sosial serta mencapai tujuan-tujuan tertentu di luar bidang keuangan (Resmi, 2017:3).

KPP Pratama Malang Utara memiliki tugas melakukan penyuluhan, pelayanan, penegakan hukum, dan pengawasan wajib pajak pada bidang Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM), Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), dan Pajak Tidak Langsung Lainnya di wilayah lingkup kerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara. Setiap tahunnya, KPP Pratama Malang Utara memiliki target penerimaan pajak yang harus dicapai. Namun, fakta di lapangan menunjukkan bahwa KPP Pratama Malang Utara masih sulit untuk mencapai target penerimaan pajak karena dari tahun 2014-2019, hanya pada tahun 2017 saja KPP Pratama Malang Utara dapat mencapai target penerimaan pajak. Berikut adalah target dan realisasi pajak dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara selama tahun 2014-2019:

Tabel 1.1

Target dan Realisasai Pajak KPP Pratama Malang Utara Tahun 2014-2019

Tahun	Target Pajak	Realisasi Pajak	Presentase
2014	Rp 388.095.966.000	Rp 328.599.830.190	84,67%
2015	Rp 441.675.392.000	Rp 433.723.014.838	98,20%
2016	Rp 598.451.956.000	Rp 565.274.474.844	94,46%
2017	Rp 509.681.712.000	Rp 529.430.101.033	103,87%
2018	Rp 733.628.809.000	Rp 609.033.596.811	83,02%

2019	Rp 827.600.267.000	Rp 679.129.086.600	82,06%

Sumber: KPP Pratama Malang Utara, 2020

Berdasarkan tabel 1.1, kinerja KPP Pratama Malang Utara mengalami pasang surut dalam enam tahun terakhir. Sejalan dengan pasang surutnya realisasi penerimaan pajak, kinerja pegawai juga mengalamin pasang surut jika dilihat dari prestasi KPP Pratama Malang Utara yang didapatkan selama tahun 2014-2019. Berdasarkan data daftar prestasi dan penghargaan KPP Pratama Malang Utara pada tahun 2014-2019 yang diberikan kepada peneliti, KPP Pratama Malang Utara hanya dapat menembus tiga besar sebanyak dua kali dalam penghargaan kantor pelayanan dan kantor percontohan terbaik pada lingkup Kantor Wilayah (Kanwil) DJP Jawa Timur III tahun 2014-2019, yaitu pada tahun 2017 dan 2018. Salah satu kriteria penilaian dalam penghargaan tersebut adalah indeks kepuasan masyarakat (https://pajak.go.id/). Hal tersebut seperti menunjukkan secara tidak langsung bahwa pelayanan yang baik kepada wajib pajak yang diberikan pegawai dapat mempegaruhi wajib pajak (masyarakat) dalam hal kemauan membayar pajak terutangnya sehingga realisasi penerimaan pajak akan lebih mudah tercapai. Pemberian pelayanan yang terbaik berasal dari pegawai yang berkinerja baik (Widyastutie, 2019).

Secara umum, tidak tercapainya target penerimaan pajak disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal (Anggraeni, 2016). Faktor internal yang menyebabkan tidak tercapainya target penerimaan pajak adalah kinerja pegawai, penetapan target, sistem pemungutan, kebijakan-kebijakan yang dilaksanakan, dan kualitas pelayanan. Sedangkan faktor eksternal yang menyebabkan tidak

tercapainya penerimaan pajak adalah kepatuhan wajib pajak dan pendapatan wajib pajak. Dalam penelitian ini, peneliti lebih memfokuskan terhadap faktor internal yang berupa kinerja pegawai karena kinerja pegawai merupakan salah satu bagian yang difokuskan dari aspek sumber daya manusia yang merupakan salah satu aspek penting dalam reformasi perpajakan jilid III yang diinginkan Menteri Keuangan, Sri Mulyani.

Dalam rangka penerimaan pajak yang optimal, DJP memiliki kewenangan untuk melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kualitas sumber daya manusianya berupa kinerja pegawai dalam upaya menghimpun penerimaan negara melalui pajak. Dalam lingkup DJP, penilaian kinerja diukur dengan Indikator Kinerja Utama (IKU), seperti yang dijelaskan di peraturan KMK-467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan yang telah diubah dengan KMK Nomor 556/KMK.01/2015. Peraturan tersebut menjelaskan bahwa penilaian kinerja pegawai dilakukan dengan cara mengukur Nilai Kinerja Pegawai (NKP) yang didasarkan pada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang ada di dalam kontrak kinerja yang berbasis *balanced scorecard* (BSC) dan Nilai Perilaku (NP) yang dilakukan dengan metode 360 derajat yang pada praktiknya dilaksanakan melalui IKU yang ada di dalam kontrak kinerja pegawai. BSC yang diimplementasikan oleh DJP terdiri dari empat perspektif, yaitu *stakeholder perspective, customer perspective, internal process perspective,* dan *learning and growth perspective.* Pada *stakeholder perspective*, sasaran strategis yang ingin dicapai adalah penerimaan pajak negara yang optimal dengan IKU berupa persentase realisasi penerimaan pajak. Hal tersebut menjadikan

besarnya presentase realisasi penerimaan pajak akan mempengaruhi nilai kinerja pegawai.

Sistem perpajakan akan sulit berjalan tanpa adanya sumber daya manusia yang baik. Salah satu kriteria sumber daya manusia yang dibutuhkan pada lingkup DJP agar dapat mencapai tujuan pada reformasi perpajakan jilid III ini adalah para pegawai pajak yang nantinya dapat membantu wajib pajak dengan cara memberikan pelayanan pada bidang perpajakan secara baik, termasuk pada saat wajib pajak menyetorkan pajak terutangnya. Memberikan pelayanan pada bidang perpajakan dengan baik kepada wajib pajak akan membuat wajib pajak merasa puas, dimudahkan, dan tidak percuma dalam membayarkan pajaknya. Selain itu, memberikan pelayanan yang baik akan menjadikan Nilai Perilaku (NP) dalam penilaian kinerja pegawai semakin baik. Untuk mewujudkan hal tersebut, kinerja pegawai dalam lingkup DJP, termasuk Kantor Pelayanan Pajak (KPP), sangat perlu ditingkatkan agar dapat memberikan kemampuan dan performa yang terbaik dalam usaha mencapai tujuan atau organisasi berupa target penerimaan pajak. Sebagai aset terpenting dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia memiliki peran dan fungsi yang dibutuhkan untuk memaksimalkan kinerja, efektivitas, maupun produktivitas melalui kinerja yang efisien, sehingga dapat menghasilkan nilai tambah bagi organisasi. Sasaran strategi yang dilakukan oleh DJP terkait dengan sumber daya manusia adalah terciptanya kinerja pegawai yang prima atau *excellent performance employee* (https://pajak.go.id/).

Kinerja pegawai yang baik terus meningkat tentunya sangat diinginkan setiap KPP, termasuk KPP Pratama Malang Utara. Kinerja adalah hasil kerja yang secara

kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai dalam menjalankan tugasnya yang sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016:67). Kinerja pegawai dapat menjadi faktor penentu bagi sebuah organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:160), kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh faktor ekstrinsik dan faktor intrinsik pegawai itu sendiri. Faktor-faktor ekstrinsik yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai terdapat lingkungan fisik dan non-fisik, antara lain seperti gaya kepemimpinan, beban kerja, dan kompensasi. Sedangkan untuk faktor-faktor intrinsik yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai antara lain seperti kompetensi (pendidikan, pengalaman, dan keterampilan) dan disiplin kerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Permana (2016), faktor gaya kepemimpinan dan disiplin kerja merupakan dua faktor teratas yang paling banyak dipilih oleh pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Sleman dalam kaitannya pengaruh terhadap kinerja pegawai dari enam faktor yang disajikan (beban kerja, budaya organisasi, disiplin kerja, gaya kepemimpinan motivasi kerja, dan faktor lainnya). Gaya kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan oleh pimpinan untuk mempengaruhi bawahan dengan tujuan sasaran organisasi dapat tercapai (Rivai, 2015:42). Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai pola perilaku dan strategi yang sering dipilih oleh seorang pemimpin karena pemimpin tersebut menyukai pola perilaku dan strategi tersebut. Berhasil tidaknya pegawai dalam memberikan kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh atasannya (Suranta, 2002). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Widayanti., dkk (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara

kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang baik dari pemimpin akan menghasilkan kinerja yang baik dari pegawainya. Namun, penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda. Hasil peneltian yang dilakukan Rompas., dkk (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Disiplin kerja merupakan salah satu cara komunikasi yang dilakukan oleh manajer kepada para pegawainya agar bersedia mengubah sebuah perilaku dan sebagai salah satu cara agar para pegawai dapat taat terhadap peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di organisasi (Rivai, 2015:599). Menurut Hasibuan (2007:20), faktor disiplin yang dimiliki oleh pegawai akan sangat berpengaruh dengan kinerja yang dihasilkan. Disiplin kerja biasanya akan berbanding lurus dengan kinerja yang dihasilkan. Semakin baik tingkat disiplin kerja yang dimiliki oleh pegawai dalam suatu organisasi, maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai akan semakin baik juga. Hasibuan (2007:23) menyatakan bahwa kedisiplinan adalah fungsi paling penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan akan menjadi faktor kunci dalam usaha untuk mencapai tujuan karena tanpa adanya disiplin yang baik, akan sulit untuk mewujudkan atau mencapai tujuan yang telah ditentukan. Hasil penelitian Heriyanto., dkk (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai. Tingkat disiplin kerja pegawai yang tinggi menjadikan pegawai sadar untuk memberikan kinerja yang baik karena jika kinerjanya tidak baik, maka akan ada *punishment* yang diterima. Namun, penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda. Hasil peneltian

yang dilakukan Sadiyo (2014) menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Beban kerja merupakan besaran jumlah pekerjaan yang harus dipikul suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali dari jumlah volume kerja dan norma waktu (Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 12, 2008). Menpan (1997) berpendapat beban kerja adalah sekumpulan kegiatan yang harus dapat diselesaikan oleh suatu unit dalam organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja yang banyak dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai karena akan menjadikan pegawai merasa tidak nyaman dan tidak betah dalam bekerja. Akan tetapi, jika dilihat dari sisi yang posisitf, beban kerja yang banyak dapat membuat pegawai dituntut untuk selalu bekerja secara maksimal sehingga dapat menghasilkan kinerja yang terbaik (Sianturi, 2015). Hasil penelitian yang dilakukan Artadi (2015) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut terjadi karena pegawai memiliki penilaian yang positif mengenai sejumlah tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu. Sehingga, beban kerja yang meningkat akan menghasilkan kinerja yang semakin meningkat. Namun, hasil penelitian yang dilakukan Murdiyani (2010) menunjukkan hasil yang berbeda dengan menunjukkan tidak terdapat pengaruh positif dari beban kerja terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi adalah pengetahuan kemampuan, keahlian, atau karakteristik pribadi dari individu yang dapat mempengaruhi kinerja pekerjaan dari pegawai secara langsung (Sudarmanato, 2009:47). Kompetensi memiliki peranan yang penting karena kompetensi berhubungan dengan kemampuan dasar seseorang

untuk melaksanakan sebuah pekerjaan yang diberikan (Moeheriono, 2009:9). Peningkatan kompetensi dari para pegawai dapat dilakukan dengan cara mengadakan pelatihan khusus kepada para pegawai. Hasil dari penelitian Azis (2018) menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi, sebuah organisasi sangat membutuhkan pegawai dengan kompetensi yang memadai. Namun, penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda. Hasil peneltian yang dilakukan Dhermawan., dkk (2012) menunjukkan bahwa kompetensi tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kompensasi merupakan seluruh pendapatan yang berbentuk uang, barang tidak langsung atau langsung yang didapatkan pegawai sebagai bentuk imbalan atas jasa yang diberikan pegawai kepada organisasi atau perusahaan (Hasibuan, 2007:118). Imbal jasa yang diberikan tidak hanya berupa uang saja, akan tetapi dapat berupa barang dan jasa layanan tambahan. Menurut Mondy (2008:4), kompensasi adalah jumlah semua imbalan yang diterima para pegawai sebagai pengganti atas jasa yang mereka berikan. Tujuan dari adanya pemberian kompensasi adalah untuk memotivasi, mempertahankan, dan bahkan meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Paramitadewi (2017) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kompensasi merupakan hal yang penting bagi pegawai karena dapat merangsang pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan di atas target yang telah ditentukan. Kompensasi juga dapat digunakan sebagai penghargaan yang diberikan organisasi bagi pegawai yang mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan dan target. Namun, hasil

penelitian yang dilakukan Utami., dkk (2016) menunjukkan hasil yang berbeda dengan menunjukkan tidak terdapat pengaruh positif dari kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini dilakukan dengan mengacu pada penelitian oleh Permana (2016) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman. Variabel independen yang digunakan oleh Permana (2016) adalah gaya kepemimpinan dan disiplin kerja. Dalam penelitian ini, peneliti menambahkan variabel lain berupa beban kerja, kompetensi, dan kompensasi karena menurut teori kinerja beban kerja, kompetensi, dan kompensasi dianggap mampu mempengaruhi kinerja pegawai (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007:160). Variabel tersebut dimasukkan karena dalam usaha menyukseskan reformasi perpajakan jilid III, sangat dibutuhkan kompetensi yang baik dari pegawai serta pemberian beban kerja dan kompensasi yang sesuai dan baik agar dapat menciptakan kinerja pegawai yang baik sehingga mampu membantu KPP dan bahkan DJP dalam mencapai target yang telah ditentukan.

Variabel kompetensi dimasukkan dalam penelitian ini karena menurut teori *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO), kompetensi berupa kemampuan yang dimiliki pegawai dianggap mampu menjelaskan kinerja yang dihasilkan dengan pertimbangan kemampuan yang semakin baik membuat pegawai bekerja dengan baik. Variabel beban kerja dan kompensasi dimasukkan dalam penelitian ini karena dianggap memiliki hubungan satu sama lain dalam menghasilkan kinerja yang baik dari pegawai. Dalam *expectancy theory* atau teori ekspektasi dijelaskan bahwa kekuatan yang dapat memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan

pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. Kompensasi dapat dijadikan sebagai hubungan timbal balik yang dapat memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya dengan pertimbangan untuk memperoleh kompensasi yang semakin besar, pegawai akan berusaha memberikan kinerja yang terbaik. Namun, untuk memberikan kinerja yang terbaik sehingga memperoleh kompensasi yang semakin besar, pegawai harus mampu mengerjakan dan menyelesaikan apapun beban kerja (pekerjaan dan tugas) yang diberikan oleh organisasi secara baik. Dalam teori peristiwa afektif (*affective events theory* – AET), pegawai dianggap akan bereaksi secara emosional pada hal-hal yang terjadi di tempat kerja, sehingga dapat memengaruhi kinerja mereka. Untuk memperoleh predikat memiliki kinerja yang baik sehingga pegawai akan memperoleh kompensasi yang tinggi, pegawai akan bereaksi dengan berusaha mengerjakan dan menyelesaikan dengan baik apapun beban kerja yang diberikan. Selain itu, penelitian ini dilakukan karena terdapat inkonsistensi hasil penelitian pada masing-masing variabel gaya kepemimpinam, disiplin kerja, beban kerja, kompetensi, dan kompensasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Beban Kerja, Kompetensi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah ditulis, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara?
2. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara?
3. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara?
5. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara.
2. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara.
3. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara.
4. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara.
5. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara.

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

1.4 Kontribusi Penelitian

Kontribusi dalam penelitian ini dibagi menjadi kontribusi teoritis dan manfaat praktis, berikut penjabarannya:

1. Kontribusi Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris apakah gaya kepemimpinan, disiplin kerja, beban kerja, kompetensi, dan kompensasi berpengaruh terhada kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Utara. Penelitian ini diharapkan mampu mengonfirmasi teori kinerja yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja, beban kerja, kompetensi, dan kompensasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007:160). Disiplin kerja dan kompetensi masuk ke dalam faktor intrinsik, sedangkan gaya kepemimpinan, beban kerja, dan kompensasi masuk ke dalam faktor ekstrinsik. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat diajdikan sebagai literatur dan memberikan sumbangan konseptual kepada peneliti yang lain dalam usaha mengembangkan ilmu pengetahuan pada dunia pendidikan. Penelitian yang dilakukan ini merupakan pengembangan dari penelitian yang telah dilakukan Permana (2016) pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Sleman yang hanya menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Kontribusi Praktis

Kontribusi praktis dari penelitian yang dilakukan ini lebih ditujukan kepada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Utara. Penelitian ini diharapkan dapat membantu KPP Pratama Malang Utara dalam usaha evaluasi untuk membantu menyukseskan reformasi perpajakan jilid III pada bidang sumber daya

manusia dengan meningkatkan kinerja pegawainya agar tujuan dan target yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan melihat dari faktor gaya kepemimpinan, disiplin kerja, beban kerja, kompetensi, dan kompensasi yang ada. Berdasarkan penelitian ini, dalam faktor gaya kepemimpinan, pimpinan KPP Pratama Malang Utara diharapkan dapat mengevaluasi apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan apakah sudah sesuai dengan keadaan dari para pegawai atau tidak. Dalam faktor disiplin kerja, diharapkan KPP Pratama Malang Utara dapat mengevaluasi kualitas disiplin kerja dari para pegawainya, sehingga apa yang dirasa kurang baik dapat diperbaiki kedepannya. Dalam faktor beban kerja yang juga berkaitan dengan faktor kompetensi, KPP Pratama Malang Utara dapat mengevaluasi apakah pemberian beban kerja kepada pegawai terlalu berlebihan atau tidak dan apakah pemberian beban kerja kepada pegawai sudah sesuai dengan kompetensi atau kemampuan masing-masing pegawai atau tidak. Selain itu, dalam faktor kompetensi, KPP Pratama Malang Utara juga dapat mengevaluasi apakah perlu memberikan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensi dan pengetahuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya atau tidak. Dalam faktor kompensasi, KPP Pratama Malang Utara dapat mengevaluasi pemberian kompensasi kepada pegawai apakah sudah sesuai dengan beban pekerjaan yang diberikan dan prestasi pekerjaan yang dihasilkan atau tidak.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

Tinjauan literatur merupakan pembahasan teori yang digunakan dalam penelitian untuk menjelaskan pandangan berkaitan dengan topik yang diteliti. Berikut ini merupakan tinjauan literatur dan teori yang digunakan dalam penelitian.

2.1.1 Konsep Pajak

Dalam konsep pajak, terdiri dari definisi pajak, fungsi pajak dan sistem pemungutan pajak. Berikut adalah penjelasannya:

2.1.1.1 Pengertian Pajak

Membayar pajak merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan bagi warga negara yang sudah memenuhi syarat. Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2007 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan, pajak adalah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh badan atau orang pribadi yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Terdapat banyak pengertian pajak menurut para ahli, namun pada dasarnya pengertian pajak tersebut memiliki tujuan serta inti yang yang sama Adapun pengertian pajak menurut Soemitro dalam Resmi (2017:1) yang mengartikan pajak merupakan iuran yang diberikan rakyat kepada kas negara dengan didasarkan pada undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tidak memperoleh kontraprestasi (jasa timbal balik) uang langsung dapat ditunjukkan dan digunakan untuk keperluan membayar pengeluaran yang bersifat umum.

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Dari pengertian pajak di atas, daat disimulkan bahwa pajak adalah iuran yang diberikan masyarakat kepada negara yang bersifat memaksa menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan tidak memperoleh timbal balik secara langsung dan digunakan untuk keperluan umum yang bertujuan memakmurkan rakyat.

2.1.1.2 Fungsi Pajak

Terdapat dua jenis fungsi pajak, yaitu fungsi *budgetair* atau sebagai sumber keuanagan negara dan fungsi *regularend* atau sebagai pengatur. Berikut adalah penjelasannya:

1. Fungsi *Budgetair*

Pajak memilik fungsi budgetair yang artinya pajak adalah salah satu sumber penerimaan negara yang nantinya digunakan untuk membiayai pengeluaran rutin dan pembangunan. Sebagai sumber utama keuangan negara, pemerintah akan berupaya semaksimal mungkin untuk dapat memperoleh penerimaan negara melalui pajak.

2. Fungsi *Regularend*

Pajak memilik fungsi *regularend* atau pengatur yang artinya pajak digunakan pemerintah untuk mengatur dan melaksanakan kebijakan dalam bidang ekonomi dan sosial serta mencapai tujuan-tujuan tertentu di luar bidang keuangan. Salah satu contoh penerapan pajak berfungsi sebagai pengatur adalah diberlakukannya Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM) atas pembelian barang mewah yang bertujuan agar masyarakat tidak berlomba-lomba mengonsumsi barang mewah.

2.1.1.3 Sistem Pemungutan Pajak

Terdapat tiga jenis sistem pemungutan pajak , yaitu *official assessment system*, *self assessment system*, dan *with holding system*. Berikut adalah penjelasannya:

1. *Official Assessment System*

Sistem pemungutan pajak dengan *official assessment system* merupakan sistem pemungutan pajak yang memberikan kewenangan kepada fiskus atau aparatur perpajakan untuk menentukan sendiri jumlah pajak yang terutang dari wajib pajak setiap tahunnya dengan disesuaikan pada peraturan perundang-undangan perpajakan yang berlaku.

2. *Self Assessment System*

Sistem pemungutan pajak dengan *self assessment system* merupakan sistem pemungutan pajak yang memberikan kewenangan kepada wajib pajak untuk menentukan sendiri jumlah pajak yang terutang setiap tahunnya dengan disesuaikan pada peraturan perundang-undangan perpajakan yang berlaku. Sistem pemungutan pajak ini mulai digunakan di Indonesia setelah masa reformasi pajak pada tahun 1983 dan masih digunakan sampai saat ini. Peran fiskus atau pegawai pajak dalam sistem ini adalah sebagai pelayan serta pengawas dari wajib pajak.

3. *With Holding System*

Sistem pemungutan pajak dengan *with holding system* merupakan sistem pemungutan pajak yang memberikan kewenangan kepada pihak ketiga yang telah ditunjuk untuk menentukan jumlah pajak yang terutang dari wajib pajak setiap tahunnya dengan disesuaikan pada peraturan perundang-undangan perpajakan yang berlaku.

2.1.2 Konsep Kinerja Pegawai

Dalam konsep kinerja pegawai, terdiri dari definisi kinerja, indikator kinerja, dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Berikut adalah penjelasannya:

2.1.2.1 Definisi Kinerja

Kinerja adalah perilaku yang ditampakkan setiap orang secara nyata sebagai hasil prestasi kerja dari pegawai sesuai dengan perannya di dalam perusahaan (Rivai, 2015:406). Menurut Prawirosentono (2008:2), kinerja merupakan hasil kerja dari seseorang dalam sebuah organisasi yang disesuaikan dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan etika ataupun moral. Menurut Mangkunegara (2016:67), kinerja pegawai adalah kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan disesuaikan pada tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153), kinerja pegawai adalah hasil dari proses pekerjaan yang sudah direncanakan pada waktu dan tempat dari organisasi dan pegawai yang bersangkutan.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai agar dapat memperoleh hasil kerja yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sebuah organisasi harus dapat melakukan penilaian terhadap kinerja pegawainya agar dapat mencapai tujuan (Rivai, 2015:406).

2.1.2.2 Indikator Kinerja

Mengenai indikator kinerja, Tsui et al (1997) menjelaskan mengenai indikator kinerja sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja Pegawai

   Kuantitas kerja pegawai merupakan keberhasilan pegawai dalam mencapai target kerja dan volume kerja yang telah ditetapkan serta sesuai dengan yang diharapkan oleh pimpinan.

2. Kualitas Kerja Pegawai

   Kualitas kerja pegawai adalah mutu hasil kerja dengan didasarkan pada standar yang telah ditetapkan.

3. Efisiensi Pegawai

   Efisiensi pegawai adalah pemanfaatan waktu yang dilakukan oleh pegawai dalam pengerjaan tugas-tugas yang dilakukan.

4. Usaha Pegawai

   Usaha pegawai dalam memahami dan menyelesaikan tugas yang diberikan.

5. Standar Profesional Pegawai

   Standar profesional pegawai merupakan dapat tidaknya pegawai bekerja dengan standar profesional yang telah ditentukan.

6. Kemampuan Pegawai

   Kemampuan pegawai merupakan kemampuan dari pegawai dalam memahami *jobdesk* masing-masing.

7. Ketepatan Pegawai

Ketepatan pegawai adalah dapat tidaknya pegawai menemukan cara yang tepat jika terdapat masalah dalam pekerjaannya.

8. Kreativitas Pegawai

Kreativitas pegawai merupakan dapat tidaknya pegawai dalam memberikan ide-ide baru agar dapat menyelesaikan pekerjaannya.

2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:155), kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik pegawai itu sendiri. Faktor-faktor intrinsik yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai antara lain disiplin kerja, kompetensi (pendidikan, pengalaman, dan keterampilan), dan motivasi kerja. Sedangkan untuk faktor-faktor ekstrinsik yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai terdapat lingkungan fisik dan non-fisik, antara lain komunikasi vertikal dan horizontal, gaya kepemimpinan, kompensasi, fasilitas, beban kerja, prosedur kerja, dan sistem sanksi.

Lebih lanjut, Mangkuprawira dan Hubeis (2007:160) menguraikan faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

1. Faktor yang individual atau dipersonal, meliputi: kompetensi (kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan), kedisiplinan, kepercayaan diri, komitmen, dan motivasi yang dimiliki oleh masing-masing individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas *team leader* dan manajer dalam memberikan arahan, dorongan, semangat dan dukungan.

3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan rekan satu tim, kedisiplinan tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, serta keeratan dan kekompakan tim.

4. Faktor sistem, meliputi: sistem beban kerja, sistem pemberian kompensasi, serta proses organisasi dan kultur kinerja yang ada dalam organisasi.

5. Faktor kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan dari lingkungan internal dan eksternal.

2.1.3 Konsep Gaya Kepemimpinan

Dalam konsep gaya kepemimpinan, terdiri dari definisi gaya kepemimpinan, jenis gaya kepemimpinan, indikator gaya kepemimpinan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Berikut adalah penjelasannya:

2.1.3.1 Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dipilih oleh pemimpin dalam usaha mempengaruhi dan mengarahkan pekerja (James et. al.,1996). Menurut Suranta (2002), gaya kepemimpinan adalah penggunaan norma perilaku oleh seseorang saat orang tersebut mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Sedangkan menurut Rivai (2015:42), gaya kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan oleh pimpinan untuk mempengaruhi bawahan dengan tujuan sasaran organisasi dapat tercapai.

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki dan cara yang dipilih oleh seseorang dalam usaha untuk memengaruhi, mendorong, mengarahkan, dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk dapat melaksanakan sebuah

pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan penelitian gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dilakukan Permana (2016), gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.1.3.2 Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2007:170), gaya kepemimpinan memiliki tiga jenis, yaitu:

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter merupakan jenis kepemimpinan yang terjadi apabila kekuasaan dan wewenang sebagian besar mutlak berada pada pimpinan atau apabila pimpinan memilih sistem sentralisasi wewenang. Pada saat akan melakukan pengambilan keputusan, pemimpin akan mengambil keputusan tersebut sendiri. Pemimpin tidak mengikutsertakan bawahan untuk memberikan ide, saran, dan pertimbangan pada saat proses pengambilan keputusan. Bawahan hanyak akan menjadi pelaksana tugas yang ditetapkan oleh pimpinan. Pemimpin yang otoriter akan menganggap dirinya adalah orang yang paling berkuasa, paling cakap, dan paling pintar. Pengarahan yang diberikan kepada bawahan bersifat instruksi perintah, pengawasan yang ketat, dan dapat berupa ancaman hukuman.

Kepemimpinan yang bersifat otoriter akan menjadikan pemimpin hanya akan memfokuskan pada peningkatan produktivitas kerja dari pegawai tanpa memperhatikan perasaan dan kesejahteraan pegawai sebagai bawahan. Pemimpin yang otoriter menandakan bahwa sistem yang diambil dalam menjalankan kepemimpinannya adalah sistem manajemen tertutup dan sentralisasi wewenang,

yang artinya kurang menginformasikan keadaan perusahaan kepada bawahan dan pengkaderan kurang diperhatikan.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif merupakan jenis kepemimpinan yang terjadi apabila pemimpin melaksanakan kepemimpinannya dengan cara persuasif, melibatkan partisipasi bawahan, menciptakan kerja sama serasi, dan dapat menumbuhkan loyalitas. Pemimpin akan memotivasi bawahan agar mereka mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan. Bawahan juga akan diminta berpartisipasi pada pekerjaan dalam memberikan ide, saran, dan pertimbangan dalam pengabilan keputusan. Keputusan yang diambil tetap menjadi hak pemimpin, namun pemimpin akan memperhatikan ide dan saran yang diberikan oleh bawahannya. Pemimpin yang partisipatif menandakan bahwa sistem yang diambil dalam menjalankan kepemimpinannya adalah sistem manajemen terbuka dan desentralisasi wewenang. Dengan demikian, pemimpin akan terus-menerus membina bawahan dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif merupakan jenis kepemimpinan yang terjadi apabila pemimpin mendelegasikan wewenang secara penuh kepada bawahannya. Dengan demikian, bawahan memiliki keleluasaan dan kebebasan untuk mengambil keputusan dan kebijaksanaan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin akan tidak peduli dengan cara bawahan saat mengambil keputusan dan melaksanakan pekerjaannya karena sepenuhnya telah diserahkan kepada bawahan. Dalam hal ini, pemimpin akan menyerahkan tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan kepada

bawahan dengan tujuan para bawahan dapat mengendalikan dirinya sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Bawahan akan dituntut untuk memiliki kematangan dalam pekerjaan dan kematangan dalam melakukan sesuatu berdasarkan pengetahuan dan keterampilan.

2.1.3.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Likert (1961) yang dikutip oleh Permana (2016), terdapat empat indikator gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Pelaksana Tugas

   Pemimpin memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas dan dapat membuat seluruh keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

2. Memberi Dukungan

   Pemimpin memberikan dukungan kepada bawahannya dengan cara memperhatikan kondisi kerjanya dan menciptakan kondisi kerja yang nyaman bagi bawahannya.

3. Mengutamakan Hasil Dari Pada Proses

   Sebelum menetapkan tujuan dan memberikan perintah, pemimpin mendiskusikan terlebih dahulu dengan bawahannya. Bawahan dapat membuat dan mengambil keputusan-keputusan mereka sendiri terkait dengan cara pelaksanaan tugas sehingga dapat memperoleh hasl yang diinginkan.

4. Memberi Petunjuk

   Pemimpin memberi petunjuk kepada bawahan agar dapat menyelesaikan tugas atau pekeejaannya. Pemimpin dapat memberikan fleksibilitas kepada bawahan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan memperhatikan

2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Fattah (1999: 98-99), faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kepribadian, pengalaman masa lalu, dan harapan dari pemimpin. Hal tersebut mencakup nilai-nilai, latar belakang, dan pengalamannya yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilih.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan yang dapat mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan yang dipilih.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.
5. Iklim dan kebijakan organisasi yang dapat mempengaruhi harapan serta perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

Berdasarkan faktor-faktor yang sudah disebutkan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya akan dipengaruhi faktor-faktor penunjang keberhasilan sebuah kepemimpinan. Oleh karena itu, tujuan dari suatu organisasi dapat tercapai apabila terjadi keharmonisan dalam hubungan dan interaksi antara pemimpin sebagai atasan dan pegawai sebagai bawahan. Gaya kepemimpinan juga dapat mempengaruhi hal-hal berikut:

1. Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Baihaqi (10),gaya kepemimpinan berpengaruh siginifikan terhadap kepuasan kerja. Hubungan yang baik dan

keinginan untuk saling tolong-menolong antar sesama pegawai serta atasan merupakan hal yang penting karena memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja

2. Keberhasilan Organisasi

Seorang pemimpin harus dapat menerapkan gaya kepemimpinannya dalam mengelola bawahan, karena seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Waridin dan Guritno, 2005).

3. Kinerja

Menurut Waridin dan Guritno (2005), pada dasarnya gaya kepemimpinan akan menekankan untuk menghargai tujuan dari setiap individu sehingga setiap individu tersebut memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual dapat melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus dapat menerapkan gaya kepemimpinannya dalam mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya serta keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.4 Konsep Disiplin Kerja

Dalam konsep disiplin kerja, terdiri dari definisi disiplin kerja, jenis disiplin kerja, indikator disiplin kerja, dan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja. Berikut adalah penjelasannya:

2.1.4.1 Definisi Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2015:599), disiplin kerja merupakan salah satu cara yang digunakan para manajer dalam melakukan komunikasi dengan pegawai agar

mereka bersedia untuk mengubah sebuah perilaku serta sebagai sebuah upaya meningkatkan kesediaan dan kesadaran seseorang dalam menaati seluruh peraturan dalam perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Hasibuan (2007:193), kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati seluruh peraturan serta norma-norma yang berlaku. Sedangkan menurut Simamora (2004:610), disiplin merupakan prosedur yang menghukum atau mengoreksi bawahan karena telah melanggar peraturan atau prosedur.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sebuah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang dilakukan sesuai dengan dengan peraturan yang ada, baik peraturan yang tertulis ataupun yang tidak tertulis. Jika melanggar peraturan tersebut, maka akan dikenakan hukuman atau sanksi.

2.1.4.2 Jenis Disiplin Kerja

Terdapat dua jenis disiplin kerja di sebuah organisasi (Siagian, 2018:305-306), yaitu sebagai berikut:

1. Pendisiplinan Preventif

Pendisipilnan preventif merupakan tindakan yang mendorong para pegawai agar taat terhadap berbagai ketentuan yang berlaku dan agar dapat memenuhi standar yang telah ditentukan. Dalam pendisipilinan yang bersifat preventif ini, setiap pegawai akan dicegah untuk tidak berperilaku negatif baik dari pola sikap, tindakan, dan perilaku. Keberhasilan pendisiplinan preventif akan sangat bergantung pada kedisiplinan pribadi masing-masing pegawai.

2. Pendisiplinan Korektif

Pendisiplinan korektif merupakan tindakan pendisiplinan organsasi kepada pegawai yang telah melakukan pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku ataupun melakukan kesalahan dalam bekerja. Dalam pemberian hukuman atau sanksi, pendisiplinan korektif perlu memperhatikan minimal tiga hal, yaitu sebagai berikut:

- Pegawai yang dikenakan sanksi harus diberi tahu terkait pelanggaran atau kesalahan yang dilakukannya.
- Pegawai yang bersangkutan diberikan kesempatan untuk melakukan pembelaan diri.
- Dalam memberikan sanksi terberat, perlu dilakukan wawancara yang bersifat internal agar dapat menjelaskan mengapa organisasi memilih alternatif tersebut.

2.1.4.3 Indikator Disiplin Kerja

Terdapat lima faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pemberian layanan kepada masyarakat (Setiyawan dan Waridin, 2006), yaitu:

1. Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi ketepatan waktu dalam datang dan pulang, pemanfaatan waktu dalam melaksanakan tugas, dan kemampuan dalam mengembangkan potensi diri berdasarkan dan melalui motivasi yang positif.
2. Kontribusi pekerjaan, meliputi volume kontribusi dan keluaran.
3. Konservasi aturan, meliputi penghormatan kepada aturan dengan keberanian agar dapat selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang tidak sesuai dengan aturan.

4. Kompensasi yang diperlukan, seperti arahan, saran, atau perbaikan.
5. Lokasi tempat tinggal atau tempat kerja.

2.1.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2011:86), faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi yang diberikan kepada pegawai dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Semua pegawai akan mematuhi seluruh peraturan yang berlaku apabila mereka merasa memperoleh jaminan balas jasa yang sebanding dengan jerih payahnya.

2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam organisasi

Pengaruh keteladanan dari seorang pemimpin sangatlah besar dalam sebuah organisasi, bahkan sangat dominan jika dibandingkan dengan seluruh faktor yang dapat mempengaruhi disiplin pegawai. Hal tersebut terjadi karena pemimpin dalam sebuah organisasi akan menjadi panutan para pegawainya. Para pegawai dapat meniru apa yang dilihatnya setiap hari dari apapun yang dibuat oleh pemimpinnya.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Apabila tidak terdapat aturan tertulis yang pasti untuk dijadikan pegangan bersama, maka pembinaan disiplin dalam organisasi tidak akan dapat dilaksanakan. Disiplin tidak dapat ditegakkan apabila peraturan yang dibuat hanya didasarkan pada instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai situasi dan kondisi.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Apabila terdapat seorang pegawai yang melanggar disiplin, seorang pimpinan perlu memiliki keberanian dalam mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuat pegawai tersebut. Dengan adanya tindakan dari pimpinan terkait pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang berlaku, maka seluruh pegawai akan merasa dilindungi dan di dalam hatinya akan berjanji untuk tidak melakukan hal serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan, perlu dilakukan pengawasan dari pimpinan. Apabila terdapat pengawasan dari pimpinan, maka para pegawai dapat melaksanakan pekerjaan seenaknya. Oleh karena itu, pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan sangatlah penting karena akan menjadikan para pegawai akan terbiasa bekerja dengan melaksanakan disiplin kerja (tidak seenaknya).

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Pegawai membutuhkan pimpinan yang dapat mendengarkan keluhan dan kesulitan yang para pegawai rasakan dan juga membutuhkan saran dalam menemukan jalan keluarnya. Pimpinan yang dapat melakukan hal tersebut akan selalu dihargai dan dihormati oleh para pegawai, sehingga dapat berpengaruh besar terhadap kedisiplinan, semangat kerja, prestasi, dan modal kerja karyawan.

7. Diciptakan kebiasaan yang mendukung tegaknya displin

Dalam rangka mendukung tegaknya kedisiplinan, perlu dilaksanakan kebiasaan-kebiasaan positif yang dapat mendorong pegawai untuk menegakkan

kedisiplinan, seperti saling menghormati dan melontarkan pujian sesuai dengan waktu dan tempatnya.

2.1.5 Konsep Beban Kerja

Dalam konsep beban kerja, terdiri dari definisi beban kerja, jenis beban kerja, indikator beban kerja, dan faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja. Berikut adalah penjelasannya:

2.1.5.1 Definisi Beban Kerja

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 12 tahun 2008, beban kerja merupakan besaran jumlah pekerjaan yang harus dipikul suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali dari jumlah volume kerja dan norma waktu. Menpan (1997) berpendapat beban kerja adalah sekumpulan kegiatan yang harus dapat diselesaikan oleh suatu unit dalam organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Dalam menentukan dan memberikan beban kerja kepada pegawai, perlu dilakukan analisa beban kerja (Komaruddin, 1996:235). Analisa beban kerja pegawai merupakan sebuah proses penetapan jumlah jam kerja dari pegawai yang ditunjuk untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Analisis beban kerja pegawai memiliki tujuan agar dalam menentukan berapa jumlah beban kerja yang dilimpahkan kepada seorang pegawai tepat jumlahnya.

Berdasarkan definisi beban kerja di atas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan jumlah tugas atau pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh suatu unit ataupun oleh seseorang yang ada di dalam organisasi.

2.1.5.2 Jenis Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017:22), beban kerja terbagi menjadi dua jenis, yaitu:

1. Beban Kerja Kuantitatif

Beban kerja kuantitatif merupakan beban kerja yang akan menunjukkan pada jumlah pekerjaan yang harus dilakukan, seperti tekanan kerja yang cukup besar, jam kerja yang cukup tinggi, atau ukuran tanggung jawab dari pekerjaan yang dilakukan. Beban kerja kuantitatif lebih mengarah kepada pembebanan fisik dan mental dari individu.

2. Beban Kerja Kualitatif

Beban kerja kualitatif yaitu beban kerja yang berhubungan dengan mampu atau tidaknya seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan.

2.1.5.3 Indikator Beban Kerja

Berdasarkan penelitian indikator beban kerja yang dilakukan oleh Putra (2012), indikator beban kerja terdiri dari:

1. Target yang harus dicapai

Pandangan dari individu terkait ukuran target kerja yang diberikan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dan hasil kerja yang harus selesai dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

2. Kondisi pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana individu memandang kondisi pekerjaan yang dimilikinya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat dan mengatasi kejadian yang tidak terduga.

3. Standar pekerjaan

Merupakan kesan yang dimiliki individu terkait pekerjaan yang dijalani, misalnya seperti perasaan yang muncul dari pegawai mengenai beban kerja yang diberikan dan harus diselesaikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

2.1.5.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Rodahl (1989) dalam Prihatini (2007), beban kerja dapat daipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:

1. Faktor eksternal

Faktor eksternal merupakan beban yang berasal dari luar tubuh pegawai, seperti:

- Tugas-tugas yang bersifat fisik seperti tempat kerja, alat dan sarana kerja, sikap kerja, dan kondisi kerja. Sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti tingkat kesulitan pekerjaan, kompleksitas pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, dan pelatihan atau pendidikan yang diperoleh.
- Organisasi kerja seperti jumlah waktu kerja, waktu istirahat, kerja malam, kerja bergilir, sistem pengupahan, model strukturr organisasi, dan pelimpahan tugas dan wewenang.
- Lingkungan kerja seperti lingkungan kerja psikologis, lingkungan kerja biologis, lingkungan kerja fisik, dan lingkungan kerja kimiawi.

2. Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor yang muncul dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh dapat disebut strain. Berat atau ringannya strain dapat dinilai secara subjektif maupun objektif. Faktor internal meliputi faktor

somatic dan faktor psikis. Faktor somatic terdiri dari jenis kelamin, umur, status gizi, postur tubuh, dan kondisi kesehatan. Sedangkan faktor psikis terdiri dari persepsi, motivasi, kepercayan, serta keinginan dan kepuasan.

2.1.6 Konsep Kompetensi

Dalam konsep kompetensi, terdiri dari definisi kompetensi, jenis kompetensi, indikator beban kerja, dan faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi. Berikut adalah penjelasannya:

2.1.6.1 Definisi Kompetensi

Menurut Sudarmanto (2009:47), pengetahuan kemampuan, keahlian, atau karakteristik pribadi dari individu yang dapat mempengaruhi kinerja pekerjaan dari pegawai secara langsung. Kompetensi dapat menggambarkan dasar pengetahuan serta standar kinerja yang dipersyaratkan agar suatu jabatan atau suatu pekerjaan berhasil dijalankan atau diselesaikan. Sedangkan menurut Badan Kepegawaian Negara (2003), kompetensi merupakan kemampuan dan karakteristik dari seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dapat berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas dan jabatannya, sehingga PNS tersebut mampu melaksanakan tugasnya dengan profesional, efektif, dan efisien.

Berdasarkan pengertian kompetensi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik individu yang berhubungan dengan efektivitas dan efisiensi pencapaian kerja dan karakteristik tersebut dapat dilihat dari cara bertindak, berpikir, dan berperilaku.

2.1.6.2 Jenis Kompetensi

Menurut Kunandar (2007:55), terdapat lima jenis kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Kompetensi Intelektual, yaitu berbagai perangkat ilmu pengetahuan yang terdapat pada diri individu yang dibutuhkan dalam menunjang kinerjanya.
2. Kompetensi Fisik, yaitu perangkat kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas.
3. Kompetensi Pribadi, yaitu perangkat perilaku yang berhubungan dengan kemampuan individu dalam pemahaman diri, mewujudkan diri, transformasi diri, dan identitas diri.
4. Kompetensi Sosial, yaitu perangkat perilaku tertentu yang menjadi dasar dalam pemahaman diri yang menjadi bagian tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi Spiritual, yaitu penghayatan, pemahaman, serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

2.1.6.3 Indikator Kompetensi

Menurut Wibowo (2007:110), indikator kompetensi merupakan sebuah kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan dilandasi:

1. Keterampilan

Keterampilan dalam hal ini merupakan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan bertindak setelah menerima pembelajaran.

2. Pengetahuan

Pengetahuan dalam indikator kompetensi ini merupakan suatu pemahaman seseorang terhadap suatu objek tertentu.

3. Sikap Kerja

Sikap kerja dalam hal ini merupakan kemampuan pegawai dalam berkomunikasi pada saat bekerja, reaksi seseorang baik yang mendukung ataupun tidak mendukung terhadap objek tertentu, dan memiliki semangat kerja yang tinggi.

2.1.6.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell (2008:56-58), kompetensi dapat dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:

1. Keyakinan dan Nilai-Nilai

Keyakinan seseorang terhadap dirinya sendiri ataupun orang lain akan sangat mempengaruhi perilakunya. Apabila orang percaya dengan kemampuannya dalam melakukan suatu tugas, maka tugas tersebut dapat dikerjakan dengan lebih mudah.

2. Kemampuan Intelektual

Kompetensi sangat dipengaruhi oleh pemikiran intelektual, analitis, kognitif, dan kemampuan konseptual. Tingkat intelektual dipengaruhi oleh sebuah keterampilan dan pengalaman yang merupakan proses pembelajaran yang tentunya dapat meningkatkan kompetensi seseorang.

3. Karakteristik Kepribadian

Kepribadian seseorang bukanlah sesuatu yang mudah untuk diubah. Akan tetapi, kepribadian seseorang dapat berubah sejalan dengan respon dan interaksi dari lingkungan sekitarnya. Semakin dapat menyesuaikan dengan lingkungan

sekitarnya, maka kompetensi seseorang dapat bertambah. Kepribadian seseorang dapat mempengaruhi cara seseorang tersebut dalam melakukan penyelesaian masalah.

4. Motivasi

Motivasi merupakan dorongan yang dapat membuat seseorang mau untuk melakukan sesuatu. Daya dorong lebih yang bersifat psikologis dapat membuat bertambahnya kekuatan fisik, yang nantinya dapat memudahkan dalam melakukan aktivitas kerja dan dapat menambah tingkat kompetensi seseorang. Motivasi yang diterima bawahan dari atasan juga dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

5. Isu Emosional

Kondisi emosional seseorang dapat berpengaruh pada setiap penampilannya, termasuk pada performa kinerjanya. Rasa percaya diri dapat mebuat seseorang melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, Gangguan pada emosional seseorang seperti rasa malu dan takut dapat menurunkan perfroma kinerjanya, sehingga kompetensi dapat menurun.

6. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap kompetensi seseorang dalam berbagai kegiatan. Hal tersebut terjadi karena budaya suatu organisasi akan mempengaruhi kinerja, motivasi kerja, hubungan sesama pegawai, dan kesemuanya itu akan mempengaruhi kompetensi seseorang tersebut.

2.1.7 Konsep Kompensasi

Dalam konsep kompensasi, terdiri dari definisi kompensasi, jenis kompensasi, indikator kompensasi, dan faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi. Berikut adalah penjelasannya:

2.1.7.1 Definisi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2007:118), kompensasi merupakan seluruh pendapatan yang berbentuk uang, barang tidak langsung atau langsung yang didapatkan pegawai sebagai bentuk imbalan atas jasa yang diberikan pegawai kepada organisasi atau perusahaan. Menurut Simamora (2004:442), kompensasi adalah suatu hal yang diterima oleh para pegawai sebagai ganti kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Terminologi kompensasi sering dikaitkan dengan administrasi berupa upah dan gaji. Akan tetapi, sesunguhnya, terminologi kompensasi memliki konsep yang lebih luas. Apabila kompensasi dapat dikelola secara baik dan benar, kompensasi yang diberikan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dan dapat membantu organisasi dalam memperoleh, memelihara, serta mempertahankan tenaga kerja yang produktif. Menurut Mondy (2008:4), kompensasi adalah jumlah semua imbalan yang diterima para pegawai sebagai pengganti atas jasa yang mereka berikan. Tujuan dari adanya pemberian kompensasi adalah untuk memotivasi, mempertahankan, dan bahkan meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan pengertian kompensasi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah bentuk imbalan yang diterima oleh para pegawai sebagai bentuk imbalan atas kontribusi yang telah diberikan. Pemberian kompensasi merupakan

cara yang dilakukan organisasi agar dapat membuat pegawai merasa dihargai dan sebagai bentuk pencapaian yang telah dilakukan. Selain bentuk imbal balik dari apa yang sudah dilakukan, kompensasi yang diberikan kepada pegawai juga merupakan bentuk pemenuhan kebutuhan sehari-hari untuk pegawai. Hal tersebut dilakukan karena sebagai makhluk hidup, pegawai memiliki kehidupan yang berkelanjutan serta dalam setiap kehidupannya, pergawai memiliki kebutuhan yang digunakan untuk pemenuhan kebutuhan sehari-hari. Apabila kebutuhan sehari-harinya tercapai, pegawai akan merasa senang, nyaman, dan aman dalam bekerja.

2.1.7.2 Jenis Kompensasi

Menurut Hasibuan (2007:118), kompensasi terbagi atas dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Berikut adalah penjelasan dari dua jenis kompensasi tersebut:

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial merupakan kompensasi yang diberikan perusahaan dan bersifat material, seperti pendapatan dan barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima pegawai sebagai bentuk imbalan atas jasa yang diberikan pegawai kepada perusahaan. Kompensasi finansial terdiri dari dua jenis, yaitu:

a. Kompensasi Finansial Langsung

Kompensasi finansial langsung adalah kompensasi yang diterima oleh pegawai dan berhubungan langsung dengan pekerjaan yang dilakukan. Contoh kompensasi finansial langsung adalah gaji, upah, serta upah insentif.

b. Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Kompensasi finansial tidak langsung adalah kompensasi yang diterima oleh pegawai dan tidak memiliki hubungan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan. Contoh kompensasi finansial tidak langsung adalah pembayaran selama sakit atau cuti, tunjangan, dan asuransi kesehatan.

2. Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi nonfinansial adalah kompensasi yang diterima oleh pegawai dari perusahaan dan tidak bersifat material. Kompensasi dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Pekerjaan dapat berupa tantangan, tugas-tugas yang menarik, tanggung jawab, rasa pencapaian, dan pengakuan. Sedangkan lingkungan pekerjaan dapat berupa lingkungan kerja yang nyaman dan kebijakan-kebijakan yang baik dari perusahaan.

2.1.7.3 Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi yang diberikan untuk pegawai tentu berbeda-beda. Menurut Simamora (2004:445), indikator kompensasi secara umum yaitu:

1. Upah atau Gaji

Upah adalah dasar bayaran yang biasa digunakan untuk pekerja-pekerja prouksi dan pemeliharaan. Upah identik dengan tarif gaji per jam (semakin lama bekerja, semakin besar upahnya) dan diberikan kepada pekerja yang disebut buruh. Sedangkan gaji merupakan tarif bayaran mingguan ataupun yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan yang terlepas dari lamanya jam kerja. Gai biasanya diberikan kepada pegawai, staf profesional, ataupun jajaran manajemen.

2. Insentif

Insentif merupakan tambahan kompensasi yang diberikan organisasi di luar ataupun di atas gaji. Pemberian insentif biasanya disesuaikan dengan produktivitas, pemangkasan biaya, penjualan, ataupun keuntungan. Tujuan utama dari pemberian insentif adalah mendorong dan mengimbali produktivitas yang dihasilkan pegawai serta efektivitas biaya.

3. Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi yang diterima oleh pegawai tertentu sebagai imbalan atas pengorbanan yang diberikan. Contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, uang cuti, dan tunjangan lain yang berhubungan dengan kepegawaian.

4. Fasilitas

Fasilitas merupakan sarana penunjang atau pendukung yang diberikan oleh organisasi.

2.1.7.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Dalam menetapkan kebijakan pemberian kompensasi, terdapat faktor-faktor yang perlu dipertimabngkan. Menurut Hasibuan (2007:127), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pemberian kompensasi kepada pegawai adalah sebagai berikut:

1. Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja

Apabila lowongan pekerjaan yang ada (permintaan) lebih sedikit dibanding pencari kerjanya (penawaran), maka kompensasi yang diberikan akan relatif kecil.

Sedangkan apabila lowongan pekerjaan lebih banyak dibanding pencari kerjanya, maka kompensasi yang diberikan akan semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Kompensasi yang diberikan akan semakin besar apabila organisasi memiliki kemampuan dan kesediaan membayar kompensasi yang semakin baik. Sedangkan apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan dalam membayar kompensasi kurang baik, maka ompensasi yang diberikan akan relatif kecil.

3. Serikat Buruh atau Organisasi Pegawai

Jika serikat buruh atau organisasi pegawai yang ada di sebuah organisasi memiliki pengaruh yang kuat, maka kompensasi yang diberikan kepada pegawai dapat semakin besar. Namun, serikat buruh atau organisasi pegawai yang ada di sebuah organisasi tidak memiliki pengaruh yang kuat, maka kompensasi yang diberikan kepada pegawai akan relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Pegawai

Apabila produktivitas kerja yang dihasilkan pegawai baik dan tinggi, maka kompensasi yang diberikan akan semakin besar. Namun, apabila produktivitas kerja yang dihasilkan buruk dan rendah, maka kompensasi yang diberikan akan kecil.

5. Pemerintah Melalui Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah dapat mempengaruhi jumlah batas minimum pemberian kompensasi yang diberikan kepada pegawai melalui Undang-Undang Keppres. Penetapan yang dilakukan pemerintah ini sangatlah penting karena organisasi tidak dapat lagi sewenang-wenang dalam memberi kompensasi kepada pegawainya.

Dalam hal ini, pemerintah dapat melindungi masyarakat dari tindakan yang sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup

Jika biaya hidup di daerah tempat kerja pegawai tinggi, maka kompensasi yang akan diterima pegawai dari organisasi akan semakin besar. Akan tetapi jika daerah tempat kerja pegawai memiliki biaya hidup yang rendah, maka kompensasi yang akan diterima pegawai dari organisasi akan relatif kecil.

7. Posisi Jabatan

Apabila pegawai memiliki jabatan yang tinggi, maka pegawai tersebut akan memperoleh kompensasi yang lebih tinggi. Sebaliknya apabila pegawai memiliki jabatan yang lebih rendah, maka kompensasi yang diperoleh pegawai akan lebih kecil. Hal tersebut sangatlah wajar karena seorang pegawai yang memilki jabatan yang tinggi, maka akan memperoleh kewenangan dan tanggung jawab yang besar pula. Oleh karena itu, kompensasi yang diberikan juga harus lebih tinggi.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Apabila pegawai memilki tingkat pendidikan dan pengalaman kerja yang semakin tinggi, maka kompensasi yang diberikan akan semakin besar karena keterampilan dan kecakapannya lebih baik. Sebaliknya apabila pegawai memilki tingkat pendidikan dan pengalaman kerja yang rendah, maka kompensas yang diberikan akan semakin kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Jika kondisi perekonomian nasional sedang stabil dan maju, maka tingkat kompensasi yang diberikan akan semakin besar karena akan mendekati *full*

employment. Akan tetapi jikakondisi perekonomian nasional sedang kurang maju atau depresi, maka tingkat kompensasi yang diberikan akan relatif lebih kecil.

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Apabila jenis dan sifat pekerjaan masuk dalam kategori yang sukar/sulit dan juga memilki risiko (keselamatan dan finansial) yang besar, maka tingkat kompensasinya semakin besar karena pekerjaan tersebut meminta kecakapan dan keahlian dalam pengerjaannya. Akan tetapi apabila jenis dan sifat pekerjaan masuk dalam kategori yang mudah dan juga memilki risiko (keselamatan dan finansial) yang kecil, maka tingkat kompensasinya akan lebih kecil

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, beban kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Penulis	Variabel	Hasil
1.	*The Effect of Competence And Discipline on Work Motivation and Impact on Employee*	Heriyanto, Naser, & Setia (2018)	Variabel Independen: - Kompetensi - Disiplin Variabel Dependen:	- Kompetensi dan Disiplin berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja. - Kompetensi dan Disiplin

	Performance of Pratama Tax Office in Malang Utara		- Kinerja Pegawai Variabel Intervening: - Motivasi Kerja	berpengaruh langsung terhadap variabel Kinerja Pegawai. - Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap variabel Kinerja Pegawai. - Variabel Kompetensi dan Disiplin secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan yang dimediasi oleh Motivasi Kerja.
2.	*Effect of Leadership and Compensation on Employee Performance*	Widayanti, Sodikin, & Guswandi (2018)	Variabel Independen: - Kepemimpinan - Kompensasi - Kepuasan Kerja	- Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

	Through Job Satisfaction on Tax Service Office Pratama Jakarta Menteng II		Variabel Dependen: - Kinerja Pegawai	- Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. - Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman	Permana (2016)	Variabel Independen: - Gaya Kepemimpinan - Disiplin Kerja Variabel Dependen: - Kinerja Pegawai	- Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. - Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.
4.	Pengaruh Penempatan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Yuninda (2019)	Variabel Independen: - Penempatan Kerja - Beban Kerja	- Penempatan Kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai - Beban kerja berpengaruh positif

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

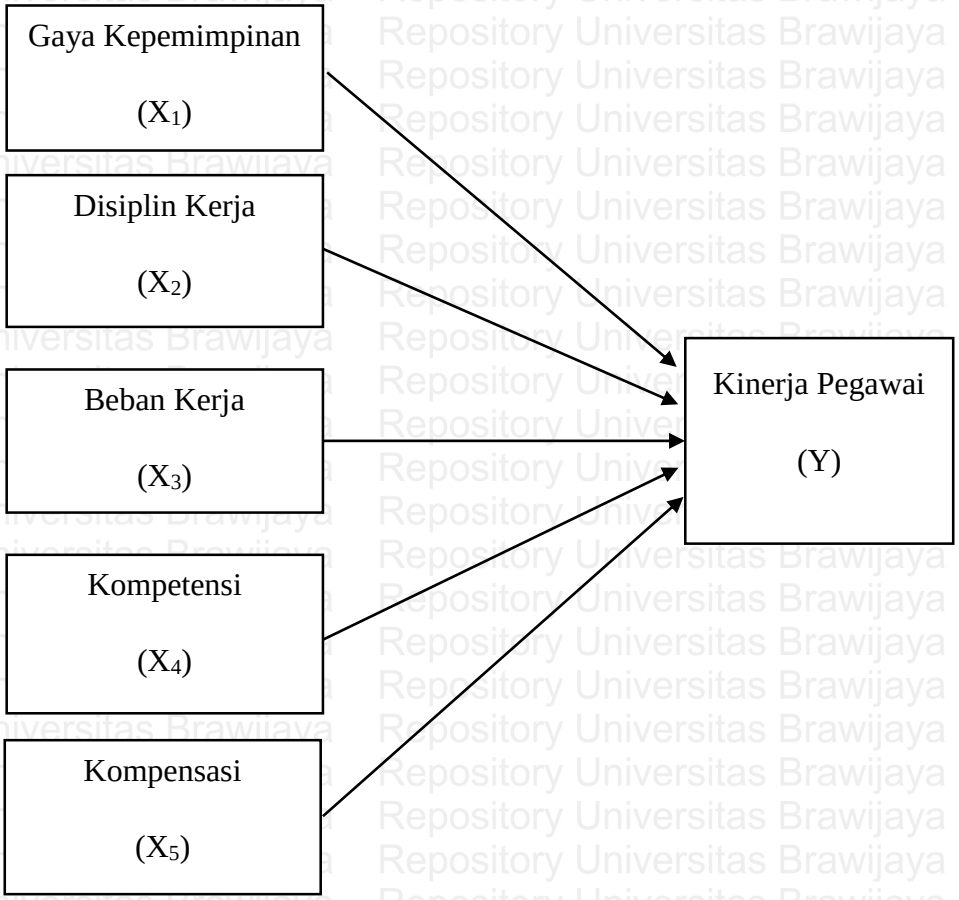
	Kantor Pelayanan Pajak Pratama Binjai		Variabel Dependen: - Kinerja Pegawai	terhadap kinerja pegawai. - Penempatan Kerja dan Beban Kerja berpengaruh positif secara somultan terhadap kinerja pegawai.
5.	Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Wonosari	Safitri (2017)	Variabel Independen: - Motivasi Kerja - Disiplin Kerja Variabel Dependen: - Kinerja Pegawai	- Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. - Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.
6.	Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat	Paramita-dewi (2017)	Variabel Independen: - Beban Kerja - Kompensasi	- Beban kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Pegawai. - Kompensasi berpengaruh positif

	Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan		Variabel Dependen: - Kinerja Pegawai	terhadap Kinerja Pegawai.
7.	Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan	Azis (2018)	Variabel Independen: - Motivasi Kerja - Kompetensi - Kompensasi Variabel Dependen: - Kinerja Pegawai	- Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. - Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. - Kompensasi berpengaruh negatif Kinerja Pegawai.

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

8.	Pengaruh Remunerasi, Budaya Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Utara	Suprianto, Basala-mah, dan Arifin (2019)	Variabel Independen: - Remunerasi - Budaya Kerja - Kompetensi Variabel Dependen: - Kinerja Pegawai	- Remunerasi, berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. - Budaya Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. - Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

2.3 Paradigma Penelitian



Penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, beban kerja, kompetensii, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai yang ada di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Utara. Pada penelitian ini, yang dijadikan sebagai variabel independen adalah gaya kepemimpinan (X_1), disiplin kerja (X_2), beban kerja (X_3), kompetensi (X_4), dan kompensasi (X_5). Sedangkan yang dijadikan sebagai variabel dependen adalah kinerja pegawai (Y).

2.4 Hipotesis Penelitian

2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Performance-Maintenance Leadership theory atau lebih sering dikenal *PM theory of leadership* yang dikenalkan oleh Misumi (1990) menganggap bahwa kepemimpinan yang baik yang diterapkan oleh pimpinan organisasi harus didasarkan pada dua fungsi utama pada sebuah organisasi. Fungsi pertama adalah yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau penyelesaian masalah dengan digambarkan dengan huruf P (*performance* atau kinerja) dan fungsi kedua adalah yang berorientasi pada kelanjutan atau pemeliharaan organisasi itu sendiri dengan digambarkan dengan huruf M (*maintenance* atau pemeliharaan). Setiap organisasi pastinya memiliki target atau sasaran yang akan dicapai. Untuk mencapai target yang telah ditentukan, dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan dengan mengedepankan dua fungsi utama organisasi, yaitu kinerja dan pemeliharaan. Dalam mengedepankan fungsi organisasi berupa kinerja, pemimpin akan selalu berusaha mengupayakan dan mendorong seluruh elemen organisasi untuk memberikan kinerja yang terbaik, termasuk dari para anggota atau pegawainya.

Setiap pemimpin memiliki cara yang berbeda-beda untuk mengupayakan dan mendorong seluruh elemen organisasi untuk memberikan kinerja yang terbaik. Cara yang berbeda-beda tersebut dapat dikatakan sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dipilih oleh pemimpin dalam usaha mempengaruhi dan mengarahkan pekerja agar perusahaan dapat mencapai target yang telah ditentukan (James et. al.,1996). Menurut Suranta (2002), gaya

kepemimpinan adalah penggunaan norma perilaku oleh seseorang saat orang tersebut mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat membantu organisasi mencapai sasarannya. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu fakor yang bersifat ekstrinsik yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007:160). Seorang pemimpin dianggap berhasil apabila mampu membawa organisasi yang dibawanya mencapai target yang telah ditentukan. Gaya kepemimpinan yang baik diharapkan akan menciptakan kinerja yang baik dari pegawai karena pegawai akan merasa cocok dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Kinerja yang baik dari pegawai akan memudahkan organisasi dalam mencapai target yang telah ditentukan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Widayanti., dkk (2018) kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Jakarta Menteng II. Hasil penelitian yang dilakukan Permana (2016) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada KPP Pratama Sleman. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Zulkarnain (2016) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I. Hal tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai pada KPP Pratama Jakarta Menteng II, KPP Pratama Sleman, dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I. Semakin baik tingkat gaya kepemimpinan, maka kinerja yang dihasilkan pegawai KPP Pratama Jakarta Menteng II, KPP Pratama Sleman, dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I akan semakin meningkat.

Sedangkan apabila tingkat gaya kepemimpinan rendah, maka kinerja yang dihasilkan pegawai KPP Pratama Jakarta Menteng II, KPP Pratama Sleman, dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I akan semakin menurun.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H_1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

2.4.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Secara umum, kepatuhan terhadap aturan merupakan salah satu bentuk kedisiplinan. Menurut Hasibuan (2007:193), kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mematuhi atau menaati seluruh peraturan serta norma-norma yang berlaku. Berdasarkan teori kepatuhan (*compliance theory*) Tyler (1990), terdapat dua perspektif dasar mengenai kepatuhan, yaitu instrumental dan normatif. Perspektif instrumental membahas bahwa individu patuh terhadap peraturan dan norma yang ada karena didorong oleh kepentingan pribadi dan tanggapan terhadap perubahan dari insentif dan hukuman atau pinalti yang berhubungan dengan perilaku. Sedangkan dalam perspektif normatif menjelaskan bahwa individu patuh terhadap peraturan dan norma yang ada karena dianggap berhubungan dengan apa yang orang anggap sebagai moral dan berlawanan dengan kepentingan pribadi. Seorang individu cenderung mematuhi hukum yang mereka anggap sesuai dan konsisten dengan norma-norma internal mereka. Komitmen normatif melalui moralitas personal (*normative commitment through morality*) berarti mematuhi hukum karena hukum tersebut dianggap sebagai suatu keharusan, sedangkan komitmen normatif melalui legitimasi (*normative commitment through*

legitimaty) berarti mematuhi peraturan karena otoritas penyusun hukum tersebut memiliki hak untuk mendikte perilaku. Kepatuhan yang tercipta diharapkan dapat menciptakan keteraturan.

Pemerintah, selaku organisasi yang berfungsi melayani masyarakat atau publik, memberikan tuntuan atas kedisiplinan bagi para Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Faktor disiplin yang dimiliki oleh setiap individu akan sangat berpengaruh dengan kinerja yang dihasilkan (Hasibuan, 2007:20). Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipi mengisyaratkan seluruh PNS untuk mematuhi kewajiban yang disebutkan pada pasal 3 dan larangan yang disebutkan pada pasal 4. Apabila PNS melanggar atau tidak dapat mematuhi kewajiban dan larangan yang sudah diatur, maka PNS akan menerima hukuman berdasarkan jenis pelanggaran atau ketidaksplinan yang dilakukan, seperti yang dijelaskan pada BAB III peraturan tersebut yang membahas hukuman disiplin. Tujuan utama pemerintah dengan mengeluarkan peraturan tersebut tentunya untuk menegakkan kedisiplinan dari para PNS. Disiplin kerja dari pegawai merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja (Aritonang, 2005). Sebagai pegawai pegawai yang dibawahi langsung oleh pemerintah, fungsi PNS adalah melayani masyarakat dengan sebaik-sebaiknya. Apabila PNS tidak disiplin dalam menjalankan pekerjaannya, maka akan menghasilkan perspektif yang buruk dari masyarakat terkait dengan kinerja para PNS dan menghambat pemerintah dalam upaya menghasilkan keteraturan pencapaian setiap tujuan dan targetnya. Pencapaian target merupakan salah satu indikator keberhasilan

organisasi. Apabila organisasi gagal dalam mencapai targetnya, maka kinerja akan dianggap tidak baik, termasuk kinerja anggota atau pegawainya.

Penelitian yang dilakukan oleh Maghfiroh (2015) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai pada KPP Madya Se-Jakarta. Hasil penelitian yang dilakukan Safitri (2017) menunjukkan bahwa disiplin kerja berrpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Wonosari. Selain itu, penelitian yang dilakukan Djiko., dkk (2017) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai pada KPP Pratama Manado. Hal tersebut mengindikasikan bahwa disiplin kerja mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai pada KPP Madya Se-Jakarta, KPP Pratama Wonosari, dan KPP Pratama Manado. Semakin tinggi tingkat disiplin kerja pegawai, maka kinerja yang dihasilkan pegawai KPP Madya Se-Jakarta, KPP Pratama Wonosari, dan KPP Pratama Manado akan semakin meningkat. Sedangkan apabila tingkat disiplin kerja pegawai rendah, maka kinerja yang dihasilkan pegawai KPP Madya Se-Jakarta, KPP Pratama Wonosari, dan KPP Pratama Manado akan semakin menurun. Kinerja yang baik dari pegawai akan mempermudah organisasi dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H_2: Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

2.4.3 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menpan (1997) berpendapat beban kerja adalah sekumpulan kegiatan yang harus dapat diselesaikan oleh suatu unit dalam organisasi atau pemegang jabatan

dalam jangka waktu tertentu. Kegiatan yang dimaksud dalam pengertian menurut Menpan (1997) dapat berupa tugas dan pekerjaan. Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 12 tahun 2008, beban kerja merupakan besaran jumlah tugas dan pekerjaan yang harus dipikul suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali dari jumlah volume kerja dan norma waktu. Dalam memberikan beban kerja kepada pegawai, organisasi atau perusahaan harus memperhatikan keadaan anggota atau pegawainya. Dalam teori peristiwa afektif (*affective events theory* – AET) yang dikenalkan oleh Weiss dan Corpanzano (1960) menyatakan bahwa pegawai dapat bereaksi secara emosional pada hal-hal yang terjadi di tempat kerja, sehingga dapat memengaruhi kinerja dan kepuasan mereka. Hal-hal yang terjadi di tempat kerja dapat berupa pemberian beragam tugas dan tuntutan pekerjaan, tingkat otonomi, dan persyaratan pekerjaan untuk mengekspresikan kerja emosional. Dalam pemberian tugas dan tuntuan pekerjaan, pegawai mampu memberikan reaksi berupa kinerja yang baik apabila pegawai menganggap bahwa pemberian beban kerja oleh organisasi sudah baik. Pemberian tugas dan tuntuan pekerjaan merupakan serangkaian beban kerja yang diberikan organisasi atau perusahaan kepada anggota atau pegawainya.

Beban kerja sering dipandang negatif oleh banyak orang, karena dianggap semakin banyak beban kerja yang diberikan, maka akan menurunkan kinerja pegawai. Namun, Shah, et al (2011) menyatakan beban kerja dapat memiliki pengaruh yang positif, dan hal ini mengarah ke peningkatan kinerja. Adanya penerapan beban kerja membuat pegawai dituntut untuk mengeluarkan seluruh potensi yang dimiliki. Beban kerja yang tinggi menjadikan penilaian kinerja yang

dilakukan oleh atasan menjadi sangat penting. Reaksi pegawai terhadap pentingnya penilaian kinerja menjadikan pegawai mampu mengeluarkan seluruh potensi yang dimiliki sehingga menghasilkan peningkatan kinerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Artadi (2015), beban kerja berpengaruh posisitf terhadap kinerja pegawai pada PT Merapi Agung Lestari. Hasil penelitian yang dilakukan Sujarwanto (2016) menunjukkan bahwa beban kerja berrpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Bank BTN Yogyakarta. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Yuninda (2019) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Binjai. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi beban kerja yang dimiliki pegawai, maka kinerja yang dihasilkan pegawai PT Merapi Agung Lestari, Bank BTN Yogyakarta, dan KPP Pratama Binjai akan semakin tinggi. Sedangkan apabila beban kerja yang dimiliki pegawai rendah, maka kinerja yang dihasilkan pegawai PT Merapi Agung Lestari, Bank BTN Yogyakarta, dan KPP Pratama Binjai akan semakin rendah.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H_3: Beban Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

2.4.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Ability-Motivation-Opportunity (AMO) *Theory* atau teori AMO pertama kali dikenalkan oleh Vroom (1964) dengan mengadopsi sebuah hubungan interaktif yang mempertimbangkan kemampuan dan motivasi dapat menjelaskan kinerja yang dihasilkan dengan fungsi P = f (A x M). Pada tahun 1982, Blumberg dan Pringle mengembangkan model baru, yaitu peluang atau *opportunity* dalam hal

yang dapat menjelaskan kinerja yang dihasilkan. Perkembangan konsep AMO selanjutnya diusulkan oleh Bailey pada tahun 1993 yang menyarankan agar memastikan usaha *discretionary* pegawai dengan tiga komponen, yaitu: pegawai harus memiliki kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan, pegawai membutuhkan motivasi dan dukungan dari atasan yang tepat untuk memberi kesempatan kepada karyawan dalam berpartisipasi dengan organisasinya (Marin-Garcia & Tomas, 2016: 1042). Berdasarkan teori ini, dapat digambarkan bahwa pada konsep *high performance work system* (HPWS) yang kemudian dikembangkan oleh Appelbaum (2000), terdapat tiga elemen yang dapat meningkatkan kinerja karyawan: kemampuan individu (A), motivasi (M), dan kesempatan untuk berpartisipasi (O) (Marin-Garcia & Tomas, 2016: 1042).

Kemampuan sering dihubungkan dengan kompetensi. Hal ini pula yang menjadikan Badan Kepegawaian Negara (BKN) memasukkan unsur kemampuan dalam definisi kompetensi. Menurut Badan Kepegawaian Negara (2003), kompetensi merupakan kemampuan dan karakteristik dari seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dapat berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas dan jabatannya, sehingga PNS tersebut mampu melaksanakan tugasnya dengan profesional, efektif, dan efisien. Kompetensi merupakan salah satu fakor yang bersifat intrinsik yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007:160). Menurut Moeheriono (2009:9), kompetensi memiliki peranan yang penting dalam kinerja pegawai karena kompetensi berhubungan dengan kemampuan dasar seseorang

untuk melaksanakan sebuah pekerjaan yang diberikan. Kinerja yang baik berasal dari pekerjaan yang berhasil dilaksanakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Azis (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Makassar Selatan. Hasil penelitian yang dilakukan penelitian yang dilakukan Prasetyanti (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kompetensi dengan kinerja pegawai bagian pelayanan dan bagian fungsional pada KPP Pratama Surakarta. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto., dkk (2019), menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Makassar Utara. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kompetensi mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai pada KPP Pratama Makassar Selatan, bagian pelayanan dan bagian fungsional KPP Pratama Surakarta, dan KPP Pratama Makassar Utara. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, maka kinerja yang dihasilkan pegawai KPP Pratama Makassar Selatan, bagian pelayanan dan bagian fungsional KPP Pratama Surakarta, dan KPP Pratama Makassar Utara. Sedangkan apabila kompetensi yang dimiliki pegawai rendah, maka kinerja yang dihasilkan pegawai KPP Pratama Makassar Selatan, bagian pelayanan dan bagian fungsional KPP Pratama Surakarta, dan KPP Pratama Makassar Utara akan semakin menurun.

Berdasarkan kerangka pemikiran tesrebut, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H_4: Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

2.4.5 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Expectancy theory atau teori ekspektasi merupakan teori yang dikemukakan oleh Victor H. Vroom pada tahun 1964. Teori ini menjelaskan bahwa kekuatan yang dapat memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. Dalam pekerjaan yang dijalankan atau dilakukan, kompensasi merupakan hubungan timbal balik yang dapat memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga dapat memberikan kinerja yang baik. Semakin tinggi tinggi tingkat kompensasi yang diberikan apabila mampu menghasilkan kinerja yang baik, maka seorang pegawai akan termotivasi untuk memberikan kinerja yang terbaik. Kompensasi merupakan salah satu cara yang dilakukan organisasi/perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai (Mondy, 2008:4).

Menurut Hasibuan (2007:118), kompensasi merupakan seluruh pendapatan yang berbentuk uang, barang tidak langsung atau langsung yang didapatkan pegawai sebagai bentuk imbalan atas jasa yang diberikan pegawai kepada perusahaan atau organisasi. Pengertian tersebut megisyaratkan bahwa keberadaan kompensasi dalam suatu organisasi tidak dapat diabaikan begitu saja. Sebab, akan terkait langsung dengan pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi yang rendah tidak dapat dipertanggungjawabkan, baik dilihat dari sisi kemanusiaan maupun dari sisi kelangsungan hidup organisasi. Selain berfungsi untuk meningkatkan kinerja pegawai, kompensasi juga berfungsi untuk adalah untuk memotivasi dan mempertahankan pegawai (Mondy, 2008:4). Kompensasi yang diberikan kepada

pegawai merupakan salah satu fakor yang bersifat ekstrinsik yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007:160).

Upaya yang dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan kinerja pegawai yang ada di DJP sehingga dapat mencapai target penerimaan pajak yang optimal adalah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Dalam peraturan tersebut, tertulis bahwa salah satu hal yang ditimbang dengan dikeluarkannya aturan ini adalah dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dalam melaksanakan fungsi, tugas, dan wewenang dalam pemungutan pajak guna mendukung penerimaan negara dari sektor perpajakan, perlu mengatur tunjangan kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak berdasarkan atas capaian kinerja penerimaan pajak yang ditetapkan. Peraturan tersebut menjelaskan bahwa tunjangan kinerja yang diperoleh akan semakin besar apabila realisasi penerimaan pajak semakin besar. Pegawai yang ingin memperoleh tunjangan kinerja yang semakin besar pastinya akan memberikan kinerja yang terbaik agar dapat membantu DJP dalam mengoptimalkan realisasi penerimaan pajak. Tunjangan merupakan salah satu bagian dari kompensasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Paramitadewi (2017), kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. Hasil penelitian yang dilakukan Widayanti., dkk (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kompensasi dengan kinerja pegawai pada KPP Pratama Jakarta Menteng II. Selain itu, penelitian yang dilakukan Purnomo (2018) menunjukkan bahwa terdapat

pengaruh positif antara kompensasi dengan kinerja pegawai pada KPP Madya Malang. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kompensasi mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan, KPP Pratama Jakarta Menteng II, dan KPP Madya Malang. Semakin tinggi tingkat kompensasi yang diberikan, maka kinerja yang dihasilkan pegawai pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan, KPP Pratama Jakarta Menteng II, dan KPP Madya Malang semakin tinggi pula. Sebaliknya, semakin rendah tingkat kompensasi yang diberikan, maka kinerja yang dihasilkan pegawai pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan, KPP Pratama Jakarta Menteng II, dan KPP Madya Malang semakin rendah.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H_5: Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian adalah rencana peneliti dalam pengumpulan, pengukuran, dan analisis data dengan didasarkan pada rumusan masalah yang telah dibuat peneliti (Sekaran dan Bougie, 2017:109). Desain penelitian terdiri dari sifat studi, tujuan studi, strategi penelitian, situasi studi, tingkat intervensi peneliti, horizon waktu dan unit analisis.

Sifat studi dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah menguji pengaruh dari variabel dependen yaitu gaya kepemimpinan, disiplin kerja, beban kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Tujuan studi dalam penelitian ini yaitu studi kausal. Studi kausal dilakukan saat peneliti tertarik untuk menjelaskan terdapat satu atau lebih faktor yang menyebabkan masalah. Masalah dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan, disiplin kerja, beban kerja, kompetensi, dan kompensasi. Strategi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian survei yaitu dengan mengumpulkan informasi dari atau tentang orang-orang untuk menjelaskan pengetahuan, perilaku, dan sikap mereka.

Situasi studi dalam penelitian yang dilakukan ini adalah situasi tidak diatur. Penelitian dilakukan pada situasi yang berlangsung normal tanpa kontrol dari peneliti terhadap data yang berada di lapangan. Tingkat intervensi dalam penelitian ini adalah intervensi minimal yaitu tidak terdapat intervensi dari peneliti terhadap pegawai KPP Pratama Malang Utara. Horizon waktu dalam penelitian ini adalah

cross-sectional yaitu studi yang dilakukan dengan data yang hanya sekali dikumpulkan. Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah individu dengan data dari setiap pegawai KPP Pratama Malang Utara dikumpulkan sebagai sumber data individu.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Objek pada penelitian ini adalah Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Utara yang beralamat di Jl. Jaksa Agung Suprapto No.29-31, Klojen, Kota Malang. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari 2019 sampai dengan selesai.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dan sampel merupakan hal yang diperlukan dalam suatu penelitian agar mudah dalam mengumpulkan data dari variabel yang diteliti. Menurut Sekaran dan Bougie (2017:53), populasi adalah keseluruhan orang, kejadian, maupun benda yang ada di dalam sebuah kelompok tertentu dan dijadikan sebuah objek dalam penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Pratama Malang Utara yang beralamat di Jl. Jaksa Agung Suprapto No.29-31, Klojen, Kota Malang yang berjumlah 93 orang.

Sampel merupakan bagian dari populasi atau sebagian jumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran dan Bougie, 2017:54). Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel acak sederhana. Teknik pengumpulan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel acak sederhana dengan didasarkan pada rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + N\,e^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Tingkat signifikansi (0,05)

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 93 pegawai dan ringkat signifikansi yang digunakan sebesar 0,05 atau 5%. Maka untuk mengetahui sampel penelitian dengan perhitungan Slovin adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{93}{1 + 93\,(0{,}05)^2}$$

$$n = \frac{93}{1{,}23}$$

n = 75,6 ; dibulatkan menjadi 76 responden

Berdasarkan perhitungan di atas, jumlah sampel yang menjadi responden pada penelitian kali ini adalah 76 responden

3.4 Data Penelitian dan Sumbernya

Dalam data penelitian, terdapat sumber data dan teknik pengumpulan data. Berikut adalah penjelasannya:

3.4.1 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdapat dua sumber, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Berikut penjelasannya:

1. Sumber Data Primer

Data primer merupakan data atau infromasi yang didapatkan secara langsung oleh peneliti (dari tangan pertama) yang digunakan untuk analisis selanjutnya guna menemukan solusi dari masalah yang diteliti (Sekaran dan Bougie, 2017:130). Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil pengisian kuesioner oleh pegawai KPP Pratama Malang Utara, observasi, serta dokumentasi yang dilaksanakan sesuai dengan penelitian.

2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi atau data penunjang yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah tersedia (Sekaran dan Bougie, 2017:130). Sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari jurnal, artikel, internet, serta dokumen milik instansi yang berkaitan dengan masalah penelitian.

3.4.2 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis data kauntitatif yang dikumpulkan dalam bentuk angka melalui kuesioner. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan tertulis yang akan dijawab responden yang sudah dirumuskan sebelumnya (Sekaran dan Bougie, 2017:170). Kuesioner diberikan secara pribadi oleh peneliti kepada KPP Pratama Malang Utara, sehingga kuesioner tersebut dapat diisi dan dijawab langsung oleh para pegawai. Namun, sebelum kuesinoer diberikan

kepada pegawai KPP Pratama Malang Utara, kuesioner akan diuji coba atau *pilot test* terlebih dahulu kepada 30 orang yamg sedang bekerja menjadi pegawai.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini, terdapat dua variabel yang digunakan, yaitu variabel dependen dan variabel independen. Berikut adalah penjelasannya:

3.5.1 Variabel Dependen

Menurut Sekaran dan Bougie (2017:77), variabel dependen adalah variabel yang menjadi perhatian utama penelitian untuk memahami dan mendeskripsikan terikat. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (Y) pada KPP Pratama Malang Utara. Menurut Rivai (2015:406), kinerja adalah perilaku yang ditampakkan setiap orang secara nyata sebagai hasil prestasi kerja dari pegawai sesuai dengan perannya di dalam perusahaan. Kinerja pegawai pada penelitian ini adalah kinerja yang dihasilkan pegawai pada KPP Pratama Malang Utara dengan dilihat kualitas dan kuantitasnya dalam waktu tertentu yang dapat menggambarkan seberapa baik pegawai tersebut dalam memenuhi persyaratan suatu pekerjaan dalam usaha mencapai tujuan dari KPP Pratama Malang Utara.

Kinerja pegawai dalam penelitian ini diukur dengan mengadopsi indikator kinerja pegawai menurut *Tsui et al* (1997) yaitu:

a. Kuantitas Kerja Pegawai

Kuantitas kerja yang dihasilkan melebihi rata-rata pegawai di KPP Pratama Malang Utara.

b. Kualitas Kerja Pegawai

Kualitas kerja yang dihasilkan lebih baik dari pegawai lain di KPP Pratama Malang Utara.

c. Efisiensi Pegawai

Efisiensi kerja yang dihasilkan melebihi rata-rata pegawai di KPP Pratama Malang Utara.

d. Usaha Pegawai

Usaha yang diberikan pegawai lebih keras daripada yang seharusnya.

e. Standar Profesional Pegawai

Pegawai memegang standar profesional yang tinggi dalam bekerja.

f. Kemampuan Pegawai

Kemampuan pegawai dalam menggunakan akal sehat untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

g. Ketepatan Pegawai

Pegawai memiliki ketepatan yang bagus dalam melaksanakan pekerjaan.

h. Kreativitas Pegawai

Kreativitas yang diberikan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan adalah kebaikan bagi KPP Pratama Malang Utara sebagai instansi.

3.5.2 Variabel Independen

Menurut Sekaran dan Bougie (2017:79), variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel dependen (terikat), baik secara positif atau negatif. Dalam penelitian ini, terdapat lima variabel independen atau variabel bebas, yaitu sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan (X_1) Pemimpin KPP Pratama Malang Utara

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dipilih oleh pemimpin dalam usaha mempengaruhi dan mengarahkan pekerja (James et. al.,1996). Menurut Suranta (2002), gaya kepemimpinan adalah penggunaan norma perilaku oleh seseorang saat orang tersebut mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan pada KPP Pratama Malang Utara adalah kemampuan dalam memengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan seluruh pegawai KPP Pratama Malang Utara yang dimiliki pemimpin pada KPP Pratama Malang Utara agar dapat kompak dan bersatu dalam melaksanakan suatu pekerjaan, sehingga tujuan dan target dari KPP Pratama Malang Utara dapat tercapai. Gaya kepemimpinan yang diukur pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan Pimpinan KPP Pratama Malang Utara pada tahun 2019. Pegawai KPP Pratama Malang Utara akan menilai gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan KPP Pratama Malang Utara.

Indikator gaya kepemimpinan yang digunakan pada penelitian ini diukur dengan indikator gaya keemimpinan menurut Likert (1961), yaitu:

a. Pelaksanaan Tugas

Kemampuan pemimpin dalam menekankan pentingnya tugas yang diberikan dan harus dilaksanakan sebaik-baiknya.

b. Memberi Dukungan

Kemampuan pemimpin dalam memberikan perhatian pada kenyamanan kerja.

c. Mengutamakan Hasil Dari Pada Proses

Kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan tujuan organisasi dan memberikan kesempatan pegawai untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri.

d. Memberi Petunjuk

Kemampuan pemimpin dalam memberikan petunjuk untuk menyelesaikan pekerjaan.

2. Disiplin Kerja (X_2) Pegawai KPP Pratama Malang Utara

Menurut Rivai (2015:599), disiplin kerja merupakan salah satu cara yang digunakan para manajer dalam melakukan komunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah sebuah perilaku serta sebagai sebuah upaya meningkatkan kesediaan dan kesadaran seseorang dalam menaati seluruh peraturan dalam perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Pada penelitian ini, disiplin kerja merupakan sebuah perbuatan dan sikap yang sesuai dengan peraturan serta norma yang berlaku di KPP Pratama Malang Utara, serta akan dikenakan sanksi apabila terdapat pegawai yang melanggar.

Indikator disiplin yang digunakan pada penelitian ini diukur dengan indikator disiplin kerja menurut Setiyawan dan Waridin (2006), yaitu:

a. Kompensasi

Saran dan arahan yang didapatkan oleh pegawai secara rutin dari pemimpin.

b. Kualitas Kedisiplinan Kerja

Ketepatan waktu dari pegawai pada saat datang untuk bekerja.

c. Konservasi Aturan

Ketaatan pegawai dalam mematuhi aturan yang ada di dalam instansi.

d. Kontribusi Pekerjaan

Kontribusi yang diberikan oleh pegawai dalam setiap kegiatan.

e. Lokasi Tempat Tinggal/Tempat Kerja

Ketepatan waktu pegawai tidak diengaruhi oleh jarak antara lokasi tempat tinggal dengan tempat kerja.

3. Beban Kerja (X_3) Pegawai KPP Pratama Malang Utara

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 12 tahun 2008, beban kerja merupakan besaran jumlah pekerjaan yang harus dipikul suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali dari jumlah volume kerja dan norma waktu. Menpan (1997) berpendapat beban kerja adalah sekumpulan kegiatan yang harus dapat diselesaikan oleh suatu unit dalam organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Beban Kerja yang akan diukur pada penelitian ini adalah beban kerja yang dibebankan kepada setiap pegawai KPP Pratama Malang Utara, apakah sudah sesuai dengan proporsi jabatannya atau tidak. Pegawai KPP Pratama Malang Utara akan menilai pemberian beban kerja yang diterapkan di KPP Pratama Malang Utara.

Indikator beban kerja yang digunakan pada penelitian ini diukur dengan indikator beban kerja menurut Putra (2012), yaitu:

a. Target Yang Harus Dicapai

Mencakup target pekerjaan yang diberikan kepada pegawai, misalnya pekerjaan yang harus diselesaikan secara cepat dan kejelasan target yang akan dicapai dalam pekerjaan.

b. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang ada di KPP Pratama Malang Utara, apakah setiap pegawai selalu mengerjakan pekerjaan yang sama untuk setiap harinya atau tidak.

c. Standar Pekerjaan

Mencakup kesan yang dimiliki mengenai pekerjaan di KPP Pratama Malang Utara, misalnya jumlah pegawai yang sudah mencukupi dalam menangani pekerjaan dan beban kerja yang diberikan sudah sesuai dengan standar pekerjaan.

4. Kompetensi (X_4) Pegawai KPP Pratama Malang Utara

Menurut Sudarmanto (2009:47), kompetensi adalah pengetahuan kemampuan, keahlian, atau karakteristik pribadi dari individu yang dapat mempengaruhi kinerja pekerjaan secara langsung. Kompetensi dapat menggambarkan dasar pengetahuan serta standar kinerja yang dipersyaratkan agar suatu jabatan atau suatu pekerjaan berhasil dijalankan atau diselesaikan. Kompetensi yang akan diukur pada penelitian ini adalah terkait apakah pemberian tugas oleh pimpinan/atasan kepada pegawai sudah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai KPP Pratama Malang Utara.

Indikator kompetensi yang digunakan pada penelitian ini diukur dengan indikator kompetensi menurut Wibowo (2007:110), yaitu:

a. Pengetahuan

Tingkat pengetahuan yang dimiliki dapat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

b. Keterampilan

Tingkat keterampilan yang dimiliki dapat membantu dalam bekerja sama dengan rekan kerja dan mengerjakan tugas.

c. Sikap kerja

Mencakup sikap yang dimiliki pada saat bekerja, misalnya selalu mematuhi aturan dan norma yang berlaku, serta selalu tanggap dan rajin dalam melaksanakan pekerjaan.

5. Kompensasi (X_5) Pegawai KPP Pratama Malang Utara

Menurut Simamora (2004:442), kompensasi adalah suatu hal yang diterima oleh para pegawai sebagai ganti kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Menurut Hasibuan (2007:118), kompensasi merupakan seluruh pendapatan yang berbentuk uang, barang tidak langsung atau langsung yang didapatkan pegawai sebagai bentuk imbalan atas jasa yang diberikan pegawai kepada perusahaan. Kompensasi yang akan diukur pada penelitian ini adalah terkait apakah kompensasi yang diberikan kepada pegawai sudah sesuai dengan beban kerja yang dimiliki dan dilaksanakan oleh setiap pegawai KPP Pratama Malang Utara.

Indikator kompensasi yang digunakan pada penelitian ini diukur dengan indikator kompensasi menurut Simamora (2004:445), yaitu:

a. Gaji

Mencakup tingkat pemberian gaji kepada pegawai, misalnya apakah sudah sesuai dengan aturan yang berlaku atau tidak, dan apakah sudah sesuai dengan hasl kerja yang diberikan atau tidak.

b. Tunjangan

Mencakup tingkat pemberian tunjangan kepada pegawai, misalnya apakah pegawai diberikan asuransi kesehatan atau tidak.

c. Insentif

Mencakup tingkat pemberian insentif kepada pegawai, misalnya apakah sudah sesuai dengan prestasi kerja atau tidak, dan apakah sudah sesuai dengan harapan atau tidak.

3.6 Instrumen Penelitian

Berikut adalah instrumen dalam penelitian ini:

Tabel 3.1

Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Gaya Kepemimpinan (Likert, 1961)	1. Pelaksanaan tugas	1	(Permana, 2016)
	2. Memberi dukungan	1	
	3. Mengutamakan hasil dari pada proses	1	
	4. Memberi petunjuk	1	
Disiplin Kerja	1. Kompensasi	1	(Permana, 2016)

(Setiyawan dan Waridin, 2006)	2. Kualitas disiplin kerja	1	
	3. Konservasi aturan	1	
	4. Kuantitas Pekerjaan	1	
	5. Lokasi tempat tinggal	1	
Beban Kerja (Putra, 2012)	1. Target yang harus dicapai	2	(Sujarwanto, 2016)
	2. Kondisi pekerjaan	2	
	3. Standar pekerjaan	1	
Kompetensi (Wibowo, 2007)	1. Pengetahuan	1	(Mardiyah, 2016)
	2. Keterampilan	2	
	3. Sikap kerja	2	
Kompensasi (Simamora, 2004)	1. Gaji	2	(Lidyawati, 2019)
	2. Tunjangan	1	
	3. Insentif	2	
Kinerja Pegawai (Tsui et al,1997)	1. Kuantitas kerja pegawai	1	(Permana, 2016)
	2. Kualitas kerja pegawai	1	
	3. Efisiensi pegawai	1	
	4. Usaha pegawai	1	
	5. Standar profesional pegawai	1	
	6. Kemampuan pegawai	1	
	7. Ketepatan pegawai	1	
	8. Kreativitas pegawai	1	

Sumber: Data primer diolah, 2020

3.7 Skala Pengukuan

Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan adalah skala *Likert*. Dalam setiap pertanyaan yang ada di kuesioner, responden diberikan pilihan jawaban skor 1 sampai 5. Skala *Likert* merupakan skala yang digunakan dalam mengukur pendapat, sikap, serta persepsi dari seseorang atau kelompok terkait sebuah kejadian atau fenomena sosial. Fenomena sosial dalam penelitian ini telah ditetapkan secara spesifik yang disebut dengan variabel penelitian. Skala Likert akan menjadikan variabel yang diukur akan dijabarkan menjadi indikator variabel. Akhirnya, indikator variabel akan dijadikan sebagai tolok ukur dalam penyusunan item-item instrumen berupa pertanyaan yang perlu dijawab responden. Berdasarkan skala Likert, skor jawaban dalam kuesioner penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2

Skala Pengukuran

Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.8 Uji Instrumen

Dalam penelitian ini, uji instrumen terdiri dari uji reliabilitas dan uji validitas. Berikut adalah penjelasannya:

3.8.1 Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran dan Bougie (2017:35), reliabilitas merupakan pengujian bahwa instrumen pengukuran konsisten dan stabil dalam mengukur apapun konsep yang diukur. Uji reliabilitas memiliki tujuan untuk mengukur jawaban seorang pada setiap item pertanyaan dala m kuesioner konsisten atau tidak. Untuk menguji reliabilitas, penelitian ini menggunakan SPSS dengan melihat hasl dari tabel *Reability Statistics*. Menurut Numally (1994) dalam Ghozali (2016:48), sebuah kuesioner dapat dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbachs's Alpha* > 0,70.

3.8.2 Uji Validitas

Menurut Sekaran dan Bougie (2017:35), validitas merupakan pengujian seberapa baik pengembangan instrumen yang digunakan untuk mengukur konsep yang ingin diukur. Uji validitas memiliki tujuan untuk mengukur valid atau tidaknya pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner untuk mengukur sebuah konsep. Untuk menguji validitas, penelitian ini menggunakan *Statistical Package for the Social Sciences* atau SPSS.

Penelitian ini menggunakan validitas *Pearson* dengan didasarkan pada rumus korelasi *product momernt*. Adapun kriteria dalam pengujian ini adalah pertanyaan dikatakan valid apabila nilai r hitung > r tabel. Taraf signifikansi yang digunakan sebesar 0,05 atau 5%. Suatu item pertanyaan dinyatakan valid apabila signifikansi < 0,05.

3.9 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan program pengolahan data *Statistical Product and Service Solutiom* (SPSS) versi 24. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik analisis data, diantaranya adalah sebagai berikut:

3.9.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan statistik yang mempelajari alat, teknik, maupun prosedur yang ditunjukkan guna memperoleh gambaran atau deskripsi dari sekumpulan data hasil pengamatan. Analisis deskriptif adalah deskripsi atau gambaran sebuah data yang dihasilkan dari suatu analisis yang dilihat dari rata-rata atau mean, standar deviasi, varian minimum, dan varian maksimum (Ghozali, 2016:19).

Analisis deskriptif bertujuan memberikan gambaran secara umum dari data yang diperoleh. Pada penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk mengubah kumpulan data yang mentah menjadi informasi yang singkat dan mudah dipahami. Hasil dari kuesioner akan diolah, dianalisis, dan dibentuk sebuah kesimpulan yang akan dijelaskan menggunakan analisis deskriptif.

3.9.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda meruakan analisis yang memiliki tujuan untuk memberikan penjelasan besarnya arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen dengan menggunakan estimasi (Ghozali, 2016:94). Penelitian ini menguji pengaruh dari variabel independen (gaya kepemimpinan, disiplin kerja, beban kerja, kompetensi, dan kompensasi) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai). Model regresi dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

Keterangan:

α : Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$: Koefisien Regresi

X_1 : Gaya Kepemimpinan

X_2 : Disiplin Kerja

X_3 : Beban Kerja

X_4 : Kompetensi

X_5 : Kompensasi

e : *Error*

3.9.3 Uji Asumsi Klasik

Dalam analisis regresi linier berganda, terdapat asumsi-asumsi yang harus dipenuhi, dan hasilnya akan valid apabila digunakan dalam memprediksi sebuah masalah. Regresi linier berganda daat dikatakan model yang baik apabila dapat memenuhi kriteria *Best Liniar Unbiased Estimator* atau BLUE dengan memenuhi syarat uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik tersebut adalah sebagai berikut:

3.9.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas memiliki tujuan menguji apakah dalam regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2016:154). Dalam uji normalitas, terdapat dua cara yang daat dilakukan, yaitu dengan analisis grafik

dan analisis statistik. Dalam analisis statistik, terdapat dua cara, yaitu dengan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) dan melihat nilai *skewness* dan *kurtosis* dari residual.

Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji statistik non parametrik *Kolmogorov Smirnov* (K-S). Ghozali (2016:159) menyatakan bahwa apabila hasil uji Kolmogrov-Smirnov (K-S) menghasilkan nilai signifikansi $\alpha > 0,05$ maka data residual dianggap telah terdistribusi normal. Namun apabila hasil uji Kolmogrov-Smirnov (K-S) memiliki nilai signifikansi $\alpha < 0,05$ artinya data residual tidak terdistribusi normal.

3.9.3.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas memiliki tujuan untuk apakah hubungan antara variabel independen terdapat masalah multikorelasi (gejala multikolineritas) atau tidak. Model regresi yang baik sebaiknya di antara variabel independen tidak terjadi korelasi (Ghozali, 2016:103). Uji multikolinieritas perlu dilakukan apabila terdapat lebih dari satu variabel independen (X). Dalam penelitian ini, alat yang digunakan untu mendeteksi apakah terdapat multikolinieritas atau tidak adalah dengan melihat nilai *Variance-Inflating Factor* atau VIF dan nilai *tolerance*. Apabila nilai VIF < 10 dan nilai *tolerance* > 0,10, maka tidak terjadi multikolinieritas di antara variabel independen atau variabel bebas. Sedangkan apabila nilai VIF > 10 dan nilai *tolerance* < 0,10 , maka terjadi multikolinieritas di antara variabel independen.

3.9.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2016:134), uji heteroskedastisitas memilik tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varian dari residual

untuk seluruh pengamatan dalam model regresi. Apabila varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka akan disebut sebagai homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas, atau dengan kata lain terjadi homoskedastisitas. Untuk menguji asumsi heterokedastitas, penelitian ini menggunakan digunakan grafik *scatterplot* dan uji *glejser*.

Uji heteroskedastisitas yang sering digunakan adalah dengan uji *Scatterplot*. Dasar anlisis uji heteroskedastisitas dengan metode *scatterplot* menurut Ghozali (2016:134) adalah sebagai berikut:

a. Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka diindikasikan terjadi heteroskedastisitas.
b. Apabila tidak terdapat pola yang jelas dan titik-titik menyebar di atas, serta di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka diindikasikan tidak terjadi heteroskedastisitas

Dalam uji *glejser* apabila nilai yang dihasilkan menunjukkan probabilitas signifikansi masing-masing variabel independen diatas 0.05, artinya data telah memenuhi asumsi heterokedastisitas dan tidak terdapat heterokedastisitas.

3.9.4 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis yang dilakukan memiliki tujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Dalam penelitian ini, terdapat tiga pengujian hipotesis yang dilakukan, yaitu uji koefisien determinasi, uji statistik F, dan uji statistik t.

3.9.4.1 Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi merupakan uji yang bertujuan mengukur kemampuan variabel independen dalam menerangkan variabel dependen pada model regresi yang dibuat (Ghozali, 2016:95). Nilai koefisien determinasi hanya antara nol dan satu. Penelitian ini menggunakan *adjusted* R^2 karena dianggap lebih fleksibel untuk berubah ketika variabel independen ditambahkan dibandingkan menggunakan R^2 yang nilainya pasti naik ketika terdapat tambahan variabel independen tanpa memperdulikan variabel independen tersebut berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel dependen. Apabila nilai dari *adjusted* R^2 dibawah 0,05, artinya variabel independen memiliki kemampuan kurang baik dalam menjelaskan variabel dependen. Namun, apabila nilai dari *adjusted* R^2 diatas 0,05 maka variabel independen memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variabel dependen.

3.9.4.2 Uji Statistik F

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh secara simultan dari seluruh variabel dependen, maka akan dilakukan uji statistik F. Ghozali (2016:96) mengungkapkan bahwa uji statistik F bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen. Taraf signifikansi dalam pengujian ini adalah sebesar 0,05 atau 5%. Rumusan hipotesis dalam pengujian ini adalah:

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh secara simultan dari gaya kepemimpinan, disiplin kerja, beban kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai.

H_a: β_1, β_2, β_3, β_4, β_5, $\neq$ 0, artinya terdapat pengaruh secara simultan dari gaya kepemimpinan, disiplin kerja, beban kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai

Menurut Ghozali (2016:96), uji statistik F dapat ditentukan dengan dua cara, yaitu melihat nilai F hitung dan signifikansi yang terdapat pada tabel Anova dengan kriteria sebagai berikut:

1. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi.
   - Apabila angka probabilitas signifikansi > 0,05, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
   - Apabila angka probabilitas signifikansi < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
2. Dengan membandingkan nilai dari f tabel dan f hitung.
   - Apabila f tabel > f hitung, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
   - Apabila f tabel < f hitung, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3.9.4.3 Uji Statistik t

Uji statistik t merupakan pengujian yang bertujuan untuk menguji pengaruh dari variabel independen secara individual atau parsial terhadap variabel dependen. Dalam uji statistik t ini, pengaruh masing-masing dari variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan (X_1), disiplin kerja (X_2), beban kerja (X_3), kompetensi (X_4), dan kompensasi (X_5) akan diuji terhadap variabel dependennya, yaitu kinerja pegawai (Y) dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 atau 5%. Rumusan hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

- H_0: $\beta_1 = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh positif dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

  H_1: $\beta_1 > 0$, artinya terdapat pengaruh positif dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

- H_0: $\beta_2 = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh positif dari disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

  H_2: $\beta_2 > 0$, artinya terdapat pengaruh positif dari disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

- H_0: $\beta_3 = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh positif dari beban kerja terhadap kinerja pegawai.

  H_3: $\beta_3 > 0$, artinya terdapat pengaruh positif dari beban kerja terhadap kinerja pegawai.

- H_0: $\beta_4 = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh positif dari kompetensi terhadap kinerja pegawai.

  H_4: $\beta_4 > 0$, artinya terdapat pengaruh positif dari kompetensi terhadap kinerja pegawai.

- H_0: $\beta_5 = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh positif dari kompensasi terhadap kinerja pegawai.

  H_5: $\beta_4 > 0$, artinya terdapat pengaruh positif dari kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Menurut Ghozali (2016:97), uji statistik t dapat ditentukan dengan dua cara, yaitu dengan kriteria sebagai berikut:

1. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi.

- Apabila angka probabilitas signifikansi > 0,05, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- Apabila angka probabilitas signifikansi < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

2. Dengan membandingkan nilai dari t tabel dan t hitung.

- Apabila t tabel > t hitung, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- Apabila t tabel < t hitung, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3.10 Hasil Pilot Test

Sebelum melakukan penelitian kepada pegawai KPP Pratama Malang Utara, peneliti melakukan penelitian pendahuluan atau *pilot test.* Penelitian pendahuluan ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana responden dapat memahami kuesioner dan menguji validitas serta reliabilitas instrumen penelitian. *Pilot test* pada penelitian ini dilakukan kepada 30 orang yang saat ini sedang bekerja menjadi pegawai. Berikut ini adalah hasil pilot test yang telah dilaksanakan peneliti:

3.10.1 Uji Reliabilitas

Tabel 3.3

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	*Cronbachs's Alpha*
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,791
Disiplin Kerja (X_2)	0,812
Beban Kerja (X_3)	0,737

Kompetensi (X_4)	0,884
Kompensasi (X_5)	0,865
Kinerja Pegawai (Y)	0,911

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 3.3, nilai *Cronbachs's Alpha* dari masing-masing variabel sudah menunjukkan >0,70. Hal tersebut menandakan bahwa realibilitas untuk kuesioner daat diterima.

3.10.2 Uji Validitas

Dalam penelitian ini, uji validitas menggunakan responden berjumlah 30 orang yang sedang bekerja menjadi pegawai. Nilai t-tabel yang dapat diperoleh untuk uji validitas ini berasal dari df (degree of freedom) yang memiliki rumus n dikurangi 2 dan n merupakan jumlah responden. Maka nilai df adalah 30 dikurangi 2 yang menghasilkan 28. Nilai r-tabel dengan df = 28 dan taraf signifikansi 5% adalah 0,361. Berdasarkan uji validitas yang dilakukan untuk *pilot test* ini, masing-masing item pertanyaan dari kuesioner pengukuran tiap variabel dinyatakan valid karena r-hitung lebih besar dari pada r-tabel.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Berikut adalah gamabaran umum dari Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Utara yang merupakan obyek penelitian:

4.1.1. Sejarah Umum KPP Pratama Malang Utara

KPP Pratama Malang Utara merupakan instansi pemerintah yang berkedudukan di bawah Kementerian Keuangan dan masuk di dalam lingkungan Kantor Wilayah Direktur Jenderal Pajak Jawa Timur III (Kanwil DJP Jawa Timur III). KPP Pratama Malang Utara memiliki alamat kantor di Jalan Jaksa Agung Suprapto No.29-31, Klojen, Kecamatan Klojen, Kota Malang. Sebelum menjadi KPP Pratama Malang Utara, kantor tersebut dulunya merupakan Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan yang berada di Kota Malang. Akan tetapi, karena terdapat reformasi birokrasi pada Departemen Keuangan, kantor tersebut dialih fungsikan menjadi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Utara. KPP Pratama Malang Utara resmi didirikan melalui Keputusan Kementerian Keuangan No. 138/KMK.01/2008 yang dikeluarkan pada tanggal 28 Mei 2008 tentang Perubahan Kedua atas Keputusan Menteri Keuangan No. 61/KMK.01/2007 tentang Kode Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak dan Kantor Pelayanan Pajak dan secara resmi beroperasi tanggal 4 Desember 2007.

4.1.2. Wilayah Administrasi KPP Pratama Malang Utara

Terdapat 2 kecamatan di Kota Malang dari total 5 kecamatan yang menjadi wilayah administrasi KPP Pratama Malang Utara, yaitu:

1. Kecamatan Blimbing, yang memiliki luas wilayah 14.089.217 m^2.

2. Kecamatan Lowokwaru, yang memiliki luas wilayah 20.296.453 m^2.

Kecamatan Blimbing dan Lowokwaru yang menjadi wilayah administrasi KPP Pratama Malang Utara memiliki potensi perpajakan yang beragam yang dapat digali lebih dalam lagi oleh para pegawai KPP Pratama Malang Utara. Sehingga target penerimaan pajak yang juga merupakan target organisasi pada KPP Pratama Malang Utara dapat tercapai.

4.1.3. Visi dan Misi KPP Pratama Malang Utara

A. Visi

Agar pandangan seluruh jajaran dari Direktorat Jenderal Pajak dapat disatukan dalam mencapai cita-cita dan arah arah tujuan organisasi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama, maka diciptakan visi "Menjadi komitmen bagi seluruh jajaran Direktorat Jenderal Pajak untuk menjadi institusi pemerintah penghimpun pajak negara terbaik di wilayah Asia Tenggara".

B. Misi

Berdasarkan dengan visi yang telah ditetapkan, seluruh komponen yang terdapat dalam KPP Pratama Malang Utara diharapkan dapat memahami peran dan program instansinya serta juga hasil yang diinginkan ke depannya. Untuk melanjutkan hal tersebut, maka KPP Pratama Malang Utara memiliki misi "Menyelenggrakan fungsi administrasi perpajakan dengan penerapan Undang-Undang Perpajakan secara adil dalam upaya membiayai penyelenggaraan negara untuk kemakmuran rakyatnya".

4.1.4. Tugas dan Fungsi KPP Pratama Malang Utara

Berdasarkan pada Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 62/PMK.01/2009 mengenai Organisasi Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, tugas dari KPP Pratama Malang Utara adalah melakukan penyuluhan, pelayanan, serta pengawasan terhadap Wajib Pajak pada bidang Pajak Penghasilan, Pajak Bumi dan Bangunan serta Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, Pajak Pertambahan Nilai, dan Pajak Tidak Langsung Lainnya di dalam wilayah wewenangnya dengan didasarkan peraturan perundang-undangan.

Oleh karenanya, KPP Pratama Malang Utara memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pendaftaran untuk Wajib Pajak;
2. Pelayanan pada bidang perpajakan;
3. Penyuluhan terkait pada bidang perpajakan;
4. Pengamatan, pengumpulan, pencarian dan pengolahan data potensi perpajakan, penyajian informasi perpajakan, pendataan objek serta subjek pajak dan penilaian objek Pajak Bumi dan Bangunan;
5. Pengadministrasian dokumen dan berkas-berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan serta juga surat-surat yang lain;
6. Penetapan serta penerbitan produk hukum perpajakan;
7. Pelaksanaan ekstensifikasi;
8. Pelaksanaan pemeriksaan pajak;
9. Penatausahaan piutang dan penagihan pajak;
10. Pelaksanaan konsultasi pada bidang perpajakan;

11. Pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan bagi Wajib Pajak;
12. Pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan;
13. Pembetulan ketetapan pajak;
14. Pelaksanaan administrasi kantor.

4.1.5. Peran Strategis KPP Pratama Malang Utara

KPP Pratama Malang Utara merupakan salah satu instansi pemerintah yang ada di bawah naungan Direktorat Jenderal Pajak yang memiliki tugas untuk melakukan pengamanan penerimaan negara setiap tahunnya yang didapatkan dari sector perpajakan.

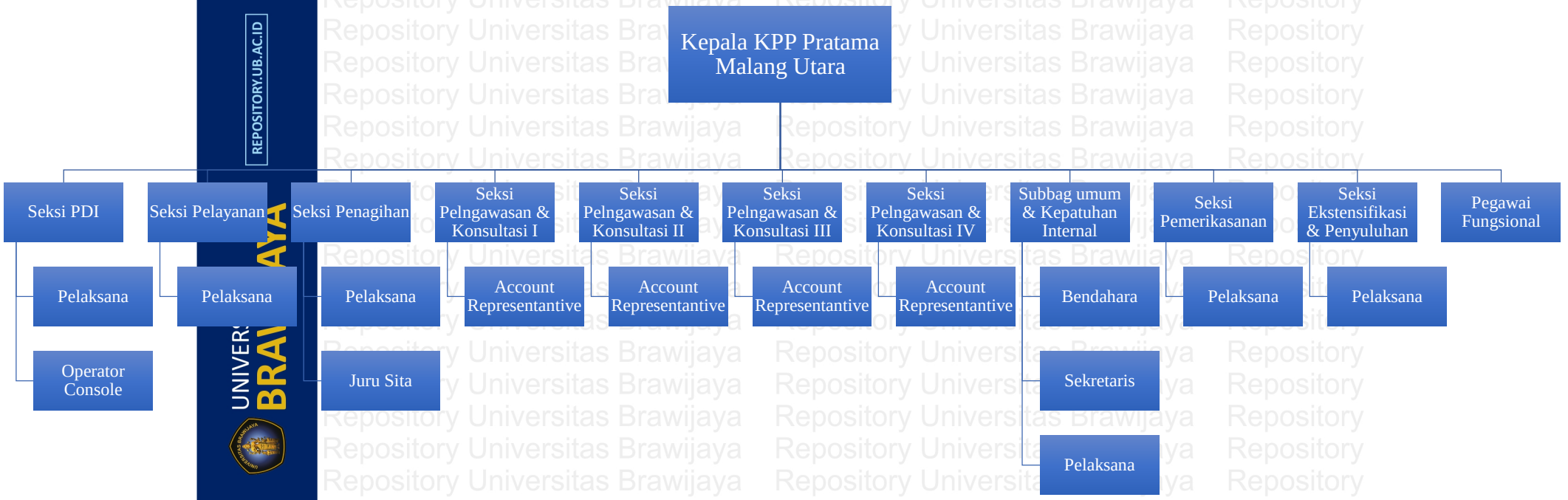
Dalam menjalankan tugasya, KPP Pratama Malang Utara selalu berupaya untuk mengutamakan asas keadilan dan kepastian hukum yang berlaku. Hal tersebut dapat terlihat dari berbagai upaya yang sudah ditempuh oleh KPP Pratama Malang Utara untuk secara terus menerus dapat memperbaiki kinerjanya.

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

4.1.6. Struktur Organisasi KPP Pratama Malang Utara

Gambar 4.1

Struktur Organisasi KPP Pratama Malang Utara



Sumber : KPP Pratama Malang Utara, 2020

4.1.7 Ketenagakerjaan KPP Pratama Malang Utara

Jumlah pegawai KPP Pratama Malang Utara secara keseluruhan mencapai 93 orang, yang terbagai sebagai berikut :

Tabel 4.1

Komposisi Pegawai Berdasarkan Jenis Jabatan

Jenis Jabatan	Jumlah
Kepala Kantor	1 Orang
Kepala Seksi / Kepala Subbag	10 Orang
Account Representative (AR)	37 Orang
Fungsional Pemeriksa Pajak	7 Orang
Fungsional Penilai Pajak	1 Orang
Juru Sita Pajak	2 Orang
Pelaksana	32 Orang
Operator Console	1 Orang
Bendahara	1 Orang
Sekretaris	1 Orang

Sumber : KPP Pratama Malang Utara, 2020

Tabel 4.2

Komposisi Pegawai Berdasarkan Pangkat

Jenis Jabatan	Jumlah
Pembina Tk.I/Vb	2 Orang
Pembina /IVa	7 Orang

Penata Muda Tk.I/IIIb	16 Orang
Penata Muda/IIIa	13 Orang
Penata Tk.I/IIId	6 Orang
Penata/IIIc	13 Orang
Pengatur Muda/IIa	8 Orang
Pengatur Tk.I/IId	21 Orang
Pengatur/IIc	7 Orang

Sumber : KPP Pratama Malang Utara, 2020

4.2 Hasil Uji Instrumen

Dalam uji instrumen, dilakukan uji reliabilitas dan uji validitas. Berikut adalah hasil uji instrumen yang dilakukan:

4.2.1. Uji Reliabilitas

Berikut adalah hasil uji reliablitas yang dilakukan:

Tabel 4.3

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	*Cronbachs's Alpha*
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,840
Disiplin Kerja (X_2)	0,759
Beban Kerja (X_3)	0,711
Kompetensi (X_4)	0,929
Kompensasi (X_5)	0,834
Kinerja Pegawai (Y)	0,902

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.3, nilai *Cronbachs's Alpha* dari masing-masing variabel sudah menunjukkan >0,70. Hal tersebut menandakan bahwa realibilitas untuk kuesioner daat diterima.

4.2.2. Uji Validitas

Dalam penelitian ini, uji validitas menggunakan responden 70 orang yang sedang bekerja menjadi pegawai KPP Pratama Malang Utara. Nilai t-tabel yang dapat diperoleh untuk uji validitas ini berasal dari df (degree of freedom) yang memiliki rumus n dikurangi 2 dan n merupakan jumlah responden. Maka nilai df adalah 70 dikurangi 2 yang menghasilkan 68. Nilai r-tabel dengan df = 68 dan taraf signifikansi 5% adalah 0,236. Berdasarkan uji validitas yang dilakukan untuk uji instrumen penelitian ini, masing-masing item pertanyaan dari kuesioner pengukuran tiap variabel dinyatakan valid karena r-hitung lebih besar dari pada r-tabel.

4.3 Hasil Analisis Deskriptif

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai KPP Pratama Malang Utara. Seperti yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *survey* dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Pengumpulan data dilakukan peneliti kurang lebih selama tiga minggu dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada pegawai KPP Pratama Malang Utara.

Pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *random sampling* dan perhitungan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus jumlah sampel milik Slovin. Jumlah kuesioner yang disebar kepada pegawai KPP Pratama Malang

Utara adalah sebanyak 76 kuesioner, sesuai dengan hasil perhitungan dengan meggunakan rumus jumlah sampel milik Slovin. Hasil pengumpulan data dapat diperinci sebagai berikut:

Tabel 4.5

Sampel dan Tingkat Pengembalian

Jumlah kuesioner disebar	76
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	6
Jumlah kuesioner yang memenuhi kriteria	**70**
Tingkat pengembalian (*respon rate*)	**92%**

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pengumpulan data, dari 76 buah kuesioner yang disebarkan, kuesioner yang kembali dan layak dianalisis sebanyak 70 buah kuesioner. Dengan demikian, respon rate atau tingkat pengembalian dalam penelitian ini sebesar 92%.

4.3.1 Analisis Karakteristik Responden

Berdasarkan dari hasil penyebaran kuesioner yang sudah dilakukan kepada 70 pegawai KPP Pratama Malang Utara, karakteristik responden dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

4.3.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.6

Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Presentase
1.	20-25 tahun	15	21,4%

2.	26-50 tahun	52	74,2%
3.	>50 tahun	3	4,4%
Jumlah		70	100%

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.6, kelompok usia 26-50 tahun menjadi mayoritas dalam penelitian ini dengan jumlah sebanyak 52 responden atau sebesar 74,2%. Selanjutnya, terdapat responden yang berada di kelompok usia 20-25 tahun yang berjumlah 15 responden atau 21,4% dan kelompok usia lebih dari 50 tahun yang berjumlah 3 responden atau 4,4%.

4.3.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.7

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1.	Laki-Laki	37	53%
2.	Perempuan	33	47%
Jumlah		70	100%

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.7, komposisi dari jenis kelamin 70 responden dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah lebih banyak dengan jumlah 37 responden atau sebesar 53%. Sedangkan responden berjenis kelamin perempuan berjumlah lebih sedikit dengan total 33 responden atau sebesar 47%.

4.3.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

Tabel 4.8

Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah	Presentase
1.	1-5 tahun	22	31,4%
2.	6-10 tahun	8	11,4%
3.	>10 tahun	40	57,2%
Jumlah		70	100%

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.8, responden yang memiliki masa kerja menjadi pegawai lebih dari 10 tahun berjumlah 40 responden atau sebesar 57,2%. Responden yang memiliki masa kerja menjadi pegawai selama antara 1-5 tahun berjumlah 22 responden atau 31,4%, dan antara 6-10 tahun berjumlah 8 responden atau 11,4%. Artinya, dari tabel 4.8 dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai yang bekerja sudah bekerja menjadi pegawai selama lebih dari 10 tahun.

4.3.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.9

Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Presentase
1.	SMA	0	0%
2.	Diploma 1	15	21,4%
3.	Diploma 3	16	23%

4.	Strata 1	36	51,4%
5.	Strata 2	3	4,2%
6.	Strata 3	0	0%
Total		70	100%

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.9, dari 70 responden yang merupakan pegawai KPP Pratama Malang Utara dapat diketahui bahwa sebanyak 36 responden atau 51,4% memiliki tingkat pendidikan Strata 1 (S-1). Hal tersebut menjadikan tingkat pendidikan terakhir Strata 1 menjadi yang paling banyak dimiliki responden. Setelah itu disusul dengan tingkat pendidikan Diploma 3 dengan jumlah 16 responden atau 23%, lalu tingkat pendidikan Diploma 1 dengan jumlah 15 responden atau 21,4%, dan Strata 2 (S-2) dengan jumlah 3 responden atau 4,2%. Sedangkan dari 70 responden, tidak terdapat satu pun responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir Strata 3 (S-3) dan SMA.

4.3.2 Distribusi Jawaban Responden

Distrubusi jawaban responden setiap item pertanyaan digunakan untuk mengethaui variasi dan rata-rata jawaban responden terhadap pertanyaan yang terdapat pada kuesioner. Distribusi jawaban responden ini ditampilkan dalam tabel distribusi frekuensi yang berisi frekuensi dan presentase responden menjawab sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju untuk setiap item pertanyaan.

Tabel 4.10

Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

No.	Variabel	STS		TS		N		S		SS		Rata-Rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	X1.1	0	0	0	0	1	1,4	22	31,4	47	67,1	4,66
2.	X1.2	0	0	2	2,9	7	10	28	40	33	47,1	4,31
3.	X1.3	1	1,4	2	2,9	6	8,6	31	44,3	30	42,9	4,24
4.	X1.4	0	0	1	1,4	7	10	36	51,4	26	37,1	4,24

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.10, dapat diketahui bahwa:

1. Pernyataan mengenai kemampuan pemimpin dalam menekankan pentingnya tugas dan meminta responden agar dapat melaksanakan tugas sebaik-baiknya memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,66. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.
2. Pernyataan mengenai kemampuan pemimpin dalam memperhatikan kenyamanan kerja bagi para responden memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,31. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.
3. Pernyataan mengenai kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan tujuan dan memberikan kesempatan bagi responden untuk mencapai sesuatu dengan cara sendiri memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,24. Hal

tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.

4. Pernyataan mengenai kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi cara pandang responden dalam menyelesaikan masalah pekerjaan memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,24. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.

Dapat disimpulkan dari tabel 4.10 bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas peryataan yang diberikan, meskipun terdapat responden yang menjawab sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju. Hal tersebut terjadi dikarenakan masing-masing responden memiliki sudut pandang yang berbeda-beda. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin di KPP Pratama Malang Utara sudah baik karena pegawai sudah merasa cocok dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam hal pelaksanaan tugas, memberikan dukungan, mengutamakan hasil dari pada proses, dan memberikan petunjuk.

Tabel 4.11

Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Disiplin Kerja (X_2)

No.	Variabel	STS		TS		N		S		SS		Rata-Rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	X2.1	0	0	0	0	8	11,4	29	41,4	33	47,2	4,36
2.	X2.2	0	0	1	1,4	1	1,4	27	38,6	41	58,6	4,54
3.	X2.3	0	0	0	0	1	1,4	25	35,7	44	62,9	4,61

4.	X2.4	0	0	0	0	8	11,4	33	47,2	29	41,4	4,30
5.	X2.5	1	1,4	2	2,9	4	5,7	30	42,9	33	47,2	4,31

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.11, dapat diketahui bahwa:

1. Pernyataan mengenai responden secara rutin memperoleh saran dan arahan dari pemimpin memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,36. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.
2. Pernyataan mengenai responden datang tepat waktu dalam bekerja memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,54. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.
3. Pernyataan mengenai responden selalu menaati aturan yang ada dalam instansi memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,61. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.
4. Pernyataan mengenai responden ikut andil dalam memberikan kontribusi dalam setiap kegiatan memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,30. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.
5. Pernyataan mengenai jarak tempat tinggal dan tempat kerja tidak mempengaruhi ketepatan waktu responden memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,31. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.

Dapat disimpulkan dari tabel 4.11 bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas peryataan yang diberikan, meskipun terdapat responden yang menjawab sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju. Hal tersebut terjadi dikarenakan masing-masing responden memiliki tingkat kedisiplinan kerja yang berbeda-beda. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tingkat kedisiplinan kerja yang dimiliki pegawai KPP Pratama Malang Utara sudah baik karena pegawai sudah merasa cocok dengan kompensasi berupa arahan dan saran yang diberikan, memiliki kualitas disiplin kerja yang baik, menaati konservasi aturan, mampu memberikan kontribusi (kuantitas) dalam pekerjaan, dan tidak terpengaruhi jarak antara lokasi tempat tinggal dengan tempat kerja.

Tabel 4.12

Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Beban Kerja (X_3)

No.	Variabel	STS		TS		N		S		SS		Rata-Rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	X3.1	0	0	0	0	4	5,7	27	38,6	39	55,7	4,50
2.	X3.2	0	0	0	0	1	1,4	27	38,6	42	60	4,59
3.	X3.3	1	1,4	8	11,4	11	15,7	34	48,6	16	22,9	3,80
4.	X3.4	0	0	4	5,7	14	20,0	34	48,6	18	25,7	3,94
5.	X3.5	0	0	3	4,3	4	5,70	43	61,4	20	28,6	4,14

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.12, dapat diketahui bahwa:

1. Pernyataan mengenai responden harus bekerja cepat untuk menyelesaikan pekerjaan memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,50. Hal tersebut

menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.

2. Pernyataan mengenai target yang harus dicapai responden dalam pekerjaan sudah jelas memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,59. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.
3. Pernyataan mengenai responden selalu mengerjakan yang sama setiap hari memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3,80. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden masih ragu-ragu untuk menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.
4. Pernyataan mengenai jumlah pegawai yang ada sudah cukup untuk menangani pekerjaan yang ada memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3,94. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden masih ragu-ragu untuk menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.
5. Pernyataan mengenai beban kerja sehari-hari sudah sesuai dengan standar pekerjaan responden memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,14. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.

Dapat disimpulkan dari tabel 4.12 bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas peryataan yang diberikan, meskipun terdapat responden yang menjawab sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju. Hal tersebut terjadi dikarenakan masing-masing responden mempersepsikan dari sudut pandang yang berbeda-beda. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwan beban kerja yang

diberikan kepada pegawai KPP Pratama Malang Utara sudah baik karena pegawai sudah mengetahui target apa yang harus dicapai serta merasa cocok dengan kondisi dan standar pekerjaan yang ada di KPP Pratama Malang Utara.

Tabel 4.13

Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Kompetensi (X_4)

No.	Variabel	STS		TS		N		S		SS		Rata-Rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	X4.1	0	0	0	0	0	0	32	45,7	38	54,3	4,54
2.	X4.2	0	0	0	0	1	1,4	34	48,6	35	50,0	4,49
3.	X4.3	0	0	0	0	1	1,4	31	44,3	38	54,3	4,53
4.	X4.4	0	0	0	0	1	1,4	26	37,2	43	61,4	4,60
5.	X4.5	0	0	0	0	3	4,3	31	44,3	36	51,4	4,47

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.13, dapat diketahui bahwa:

1. Pernyataan mengenai responden dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik melalui pengetahuan yang responden miliki memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,54. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.
2. Pernyataan mengenai responden dapat bekerja sama dengan rekan kerja dengan keterampilan yang responden miliki memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,49. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.

3. Pernyataan mengenai responden mampu mengerjakan tugas dengan keterampilan yang responden miliki memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,53. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.
4. Pernyataan mengenai sikap responden dalam bekerja selalu mematuhi aturan dan norma yang berlaku memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,60. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.
5. Pernyataan mengenai sikap responden selalu bersikap tanggap dan rajin dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan pimpinan memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,47. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.

Dapat disimpulkan dari tabel 4.13 bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas peryataan yang diberikan, meskipun terdapat responden yang menjawab netral, setuju, dan sangat setuju. Hal tersebut terjadi dikarenakan setiap responden memiliki sudut pandang yang berbeda-beda. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pegawai KPP Pratama Malang Utara sudah memiliki kompetensi yang baik untuk dapat mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan karena pengetahuan dan keterampilan yang memadai serta sikap kerja yang baik.

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Tabel 4.14

Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Kompensasi (X_5)

No.	Variabel	STS		TS		N		S		SS		Rata-Rata
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
1.	X5.1	0	0	2	2,9	6	8,6	28	40	34	48,6	4,34
2.	X5.2	0	0	1	1,4	8	11,4	28	40	33	47,2	4,33
3.	X5.3	1	1,4	4	5,7	13	18,6	27	38,6	25	35,7	4,01
4.	X5.4	0	0	5	7,1	11	15,7	29	41,4	25	35,7	4,06
5.	X5.5	0	0	6	8,6	15	21,4	24	34,3	25	35,7	3,97

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.14, dapat diketahui bahwa:

1. Pernyataan mengenai gaji yang diterima responden sesuai dengan UMK memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,34. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.
2. Pernyataan mengenai gaji yang diterima responden sesuai dengan hasil yang responden kerjakan memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,33. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.
3. Pernyataan mengenai responden sebagai pegawai mendapatkan asuransi kesehatan dari instansi memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,01. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.

4. Pernyataan mengenai insentif responden terima sesuai dengan prestasi kerja memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,06. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.
5. Pernyataan mengenai insentif yang responden terima sesuai dengan harapan memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3,97. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar masih ragu-ragu untuk menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.

Dapat disimpulkan dari tabel 4.14 bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas peryataan yang diberikan, meskipun terdapat responden yang menjawab sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju. Hal tersebut terjadi dikarenakan setiap responden memiliki sudut pandang yang berbeda-beda terkait kompensasi yang diberikan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sudah baik karena gaji, tunjangan, dan insentif sudah seusai dengan aturan, hasil yang dikerjakan, prestasi kerja, dan harapan.

Tabel 4.15

Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No.	Variabel	STS		TS		N		S		SS		Rata-Rata
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
1.	Y1	0	0	5	7,1	37	52,9	18	25,7	10	14,3	3,47
2.	Y2	0	0	5	7,1	40	57,1	16	22,9	9	12,9	3,41
3.	Y3	0	0	2	2,9	41	58,6	18	25,7	9	12,9	3,49

4.	Y4	0	0	0	0	30	42,9	25	35,7	15	21,4	3,79
5.	Y5	0	0	0	0	12	17,1	29	41,4	29	41,4	4,24
6.	Y6	0	0	0	0	10	14,3	34	48,6	26	37,1	4,23
7.	Y7	0	0	0	0	13	18,6	35	50,0	22	31,4	4,13
8.	Y8	0	0	2	2,9	12	17,1	35	50,0	21	30,0	4,07

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.15, dapat diketahui bahwa:

1. Pernyataan mengenai kuantitas kerja responden melebihi rata-rata pegawai lain di kantor memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3,47. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden masih ragu-ragu untuk menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.
2. Pernyataan mengenai kualitas kerja responden lebih baik dari pegawai lain di kantor memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3,41. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden masih ragu-ragu untuk menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.
3. Pernyataan mengenai efisiensi kerja responden melebihi rata-rata pegawai lain di kantor memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3,49. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden masih ragu-ragu untuk menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.
4. Pernyataan mengenai responden berusaha lebih keras daripada yang seharusnya memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3,79. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden masih ragu-ragu untuk menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.

5. Pernyataan mengenai responden memegang standar profesional yang tinggi memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,24. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.
6. Pernyataan mengenai kemampuan responden menggunakan akal sehat dalam melaksanakan pekerjaan adalah bagus memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,23. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.
7. Pernyataan mengenai responden memiliki ketepatan waktu yang bagus dalam melaksanakan pekerjaan memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,13. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.
8. Pernyataan mengenai kreativitas responden dalam melaksanakan pekerjaan adalah baik bagi instansi memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,07. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.

Dapat disimpulkan dari tabel 4.15 bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas peryataan yang diberikan, meskipun terdapat responden yang menjawab tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju. Hal tersebut terjadi dikarenakan setiap responden memiliki sudut pandang yang berbeda-beda. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara sudah baik karena didukung oleh kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi, usaha, standar professional, kemampuan, ketepatan, dan kreativitas pegawainya yang sudah baik.

4.3.3 Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda memiliki fungsi menunjukkan besarnya arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Penelitian ini berfungsi untuk menguji variabel independen yaitu gaya kepemimpinan (X_1), disiplin kerja (X_2), beban kerja (X_3), kompetensi (X_4), dan kompensasi (X_5) terhadap kinerja pegawai (Y) yang merupakan variabel dependen. Model regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + e$$

Tabel 4.16

Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

	Koefisien Beta	*t*	*Sig.*
Constant	1,603	0,314	0,755
Gaya Kepemimpianan (X_1)	-0,436	-1,433	0,157
Disiplin Kerja (X_2)	0,636	1,920	0,059
Beban Kerja (X_3)	0,557	1,992	0,051
Kompetensi (X_4)	0,383	1,242	0,219
Kompensasi (X_5)	0,116	0,594	0,555

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.16, dapat disimpulkan model regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 1{,}603 - 0{,}436X_1 + 0{,}636X_2 + 0{,}557X_3 + 0{,}383X_4 + 0{,}116X_5 + e$$

Berdasarkan model regresi tersebut, maka:

1. $\alpha = 1{,}603$

Dengan nilai konstanta sebesar 1,603, menunjukkan bahwa jika variabel independen (X_1, X_2, X_3, X_4, dan X_5) diabaikan atau diasumsikan nol, maka besar Y adalah 1,603. Hal tersebut mengindikasikan sebelum atau tanpa adanya variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja, beban kerja, kompetensi, dan kompensasi dalam KPP Pratama Malang Utara, besarnya kinerja pegawai adalah sebesar 1,603.

2. $\beta_1 = -0{,}436$

Apabila variabel gaya kepemimpinan (X_1) berubah satu satuan, akan mengakibatkan perubahan variabel kinerja pegawai (Y) sebesar -0,436 satuan, dengan asumsi variabel independen yang lain tetap (X_2, X_3, X_4, dan $X_5 = 0$). Tanda negatif menunjukkan perubahan yang tidak searah. Hal tersebut mengartikan bahwa jika varabel gaya kepemimpinan meningkat satu satuan, maka kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara akan menurun sebesar 0,436 satuan. Sebaliknya apabila variabel gaya kepemimpinan menurun satu satuan, maka kinerja pegawai akan KPP Pratama Malang Utara meningkat sebesar 0,636 satuan.

3. $\beta_2 = 0{,}636$

Apabila variabel disiplin kerja (X_2) berubah satu satuan, akan mengakibatkan perubahan variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 0,636 satuan, dengan asumsi variabel independen yang lain tetap (X_1, X_3, X_4, dan $X_5 = 0$). Tanda positif menunjukkan perubahan yang searah. Hal tersebut mengartikan bahwa jika varabel disiplin kerja meningkat satu satuan, maka kinerja pegawai akan KPP Pratama Malang Utara meningkat sebesar 0,636 satuan. Sebaliknya apabila variabel disiplin

kerja menurun satu satuan, maka kinerja pegawai akan KPP Pratama Malang Utara menurun sebesar 0,636 satuan.

4. β_3= 0,557

Apabila variabel beban kerja (X_3) berubah satu satuan, akan mengakibatkan perubahan variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 0,557 satuan, dengan asumsi variabel independen yang lain tetap (X_1, X_2, X_4, dan X_5 = 0). Tanda positif menunjukkan perubahan yang searah. Hal tersebut mengartikan bahwa jika varabel beban kerja meningkat satu satuan, maka kinerja pegawai akan KPP Pratama Malang Utara meningkat sebesar 0,557 satuan. Sebaliknya apabila variabel beban kerja menurun satu satuan, maka kinerja pegawai akan KPP Pratama Malang Utara menurun sebesar 0,557 satuan.

5. β_4= 0,383

Apabila variabel kompetensi (X_4) berubah satu satuan, akan mengakibatkan perubahan variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 0,383 satuan, dengan asumsi variabel independen yang lain tetap (X_1, X_2, X_3, dan X_5 = 0). Tanda positif menunjukkan perubahan yang searah. Hal tersebut mengartikan bahwa jika varabel kompetensi meningkat satu satuan, maka kinerja pegawai akan KPP Pratama Malang Utara meningkat sebesar 0,383 satuan. Sebaliknya apabila variabel kompetensi menurun satu satuan, maka kinerja pegawai akan KPP Pratama Malang Utara menurun sebesar 0,383 satuan.

6. β_5= 0,116

Apabila variabel kompensasi (X_5) berubah satu satuan, akan mengakibatkan perubahan variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 0,116 satuan, dengan asumsi

variabel independen yang lain tetap (X_1, X_2, X_4, dan X_4 = 0). Tanda positif menunjukkan perubahan yang searah. Hal tersebut mengartikan bahwa jika varabel kompensasi meningkat satu satuan, maka kinerja pegawai akan KPP Pratama Malang Utara meningkat sebesar 0,116 satuan. Sebaliknya apabila variabel kompensasi menurun satu satuan, maka kinerja pegawai akan KPP Pratama Malang Utara menurun sebesar 0,116 satuan.

4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik

Dalam penelitian ini, uji asumsi klasik dilakukan dengan uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Berikut adalah hasil pengujiannya:

4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan uji statisktik *non parametric Kolmogorov-Smirnov*. Dalam uji normalitas dengan menggunakan *non parametric Kolmogorov-Smirnov,*cara yang digunakan adalah uji signifikansi 0,05. Apabila nilai signifikansi > 0,05, artinya data sudah berdistribusi normal. Sedangkan apabila nilai signifikansi yang diperoleh di bawah 0,05, artinya data tidak terdistribusi normal. Berikut adalah hasil uji normalitas dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* (K-S):

Tabel 4.17

Hasil Uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov*

Keterangan	*Unstandardized Residual*
N	70
Test Statistic	0,079
Asym. Sig. (2-tailed)	0,200

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.17, nilai signifikansi adalah 0,200. Hal tersebut menunjukkan nilai signifikansi sudah lebih besar dari 0,05 yang artinya bahwa data telah terdistribusi normal, sehingga model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

4.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan pengujian yang bertujuan untuk menunjukkan apakah ada variabel independen yang diperngaruhi oleh variabel independen lain. Dalam pengujian ini, untuk melihat apakah terjadi multikolinearitas atau tidak adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai *Variance-Inflating Factor* atau VIF. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi multikoliniearitas atau tidak terjadi korelasi antar varaibel independen. Model regresi dikatakan tidak tejadi multikolinearitas apabila nilai VIF < 10 dan nilai *tolerance* > 0,10. Berikut adalah hasil uji multikolinearitas yang telah dilakukan:

Tabel 4.18

Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,429	2,332	Tidak Tejadi Multikolinearitas
Disiplin Kerja (X_2)	0,363	2,753	Tidak Tejadi Multikolinearitas

Beban Kerja (X_3)	0,458	2,184	Tidak Tejadi Multikolinearitas
Kompetensi (X_4)	0,410	2,440	Tidak Tejadi Multikolinearitas
Kompensasi (X_5)	0,506	1,977	Tidak Tejadi Multikolinearitas

Berdasarkan tabel 4.18, semua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan (X_1), disiplin kerja (X_2), beban kerja (X_3), kompetensi (X_4), dan kompensasi (X_5) semuanya memiliki nilai tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10. Maka, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang dibuat bebas dari multikolinearitas, sehingga dianggap telah memenuhi asumsi multikolinearitas.

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan pengujian yang bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varian dari residual untuk seluruh pengamatan dalam model regresi. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas, tetapi terjadi homoskedastisitas. Homoskedastisitas terjadi apabila varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap. Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji *glejser* dan grafik *scatterplot*.

Dalam *uji glejser*, apabila nilai yang dihasilkan menunjukkan probabilitas signifikansi masing-masing variabel independen diatas 0.05, artinya data telah memenuhi asumsi heteroskedastisitas. Data yang tidak menyalahi asumsi

heteroskedastisitas juga akan membentuk grafik scatterplot yang menyebar dan tidak membentuk pola tertentu.

Berikut adalah merupakan hasil uji heteroskedastisitas dalam bentuk uji glejser:

Tabel 4.19

Hasil Uji *Glejser*

Variabel	*Unstandardized Coefficients Beta*	t	*Sig.*	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,291	1,698	0,094	Homoskedastisitas
Disiplin Kerja (X_2)	-0,232	-1,246	0,217	Homoskedastisitas
Beban Kerja (X_3)	0,099	0,627	0,533	Homoskedastisitas
Kompetensi (X_4)	0,234	1,345	0,183	Homoskedastisitas
Kompensasi (X_5)	0,053	0,483	0,60	Homoskedastisitas

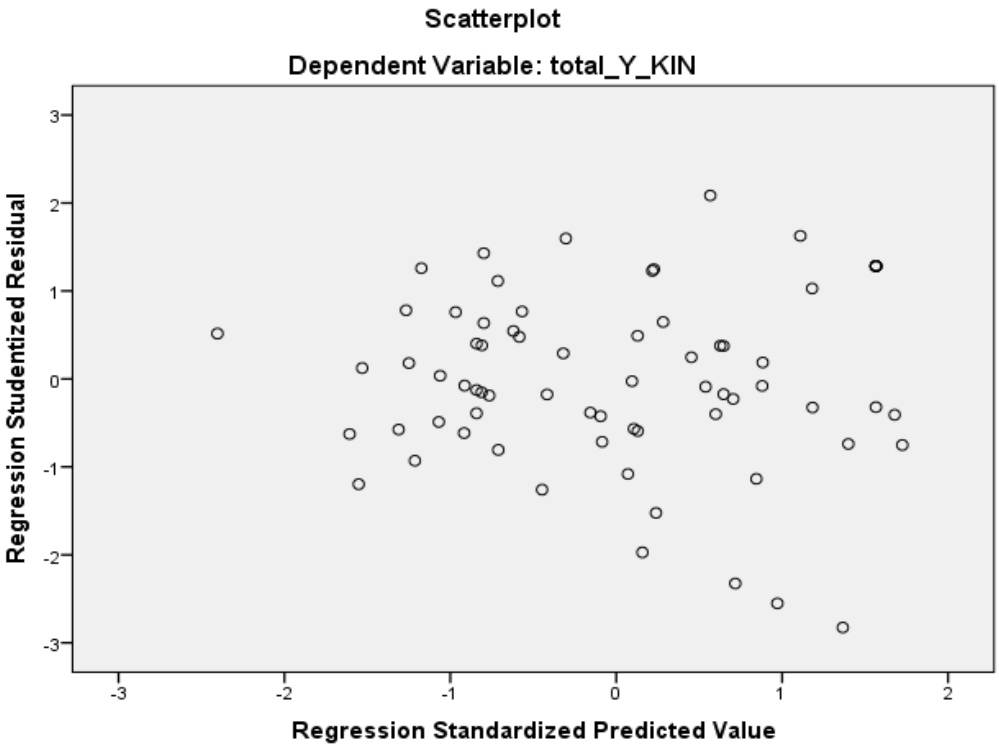
Sumber: Data primer diolah, 2020

Sesuai dengan hasil uji *glejser* pada tabel 4.19, nilai signifikansi semua variabel independen memiliki nilai signifikansi >0,05. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas dari model regresi. Artinya, model regresi yang dibuat dapat digunakan untuk memprediksi hubungan dari variabel independen dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

Berikut ini merupakan hasil uji heterokedastisitas berdasarkan grafik scatterplot:

Gambar 4.2

Grafik *Scatterplot*



Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan gambar 4.1 juga menunjukkan hal yang sama. Pada grafik *scatterplot* semua data menyebar ada yang di atas maupun di bawah nilai nol, serta data tidak membentuk suatu pola tertentu. Maka, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedasitas pada data dan model regresi yang dibuat telah memenuhi asumsi heterokedastisitas.

4.5 Hasil Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan tiga pengujian, yaitu uji koefisien determinasi, uji statistik F, dan uji statistik t. Berikut adalah hasil uji koefisien determinasi, uji statistik F, dan uji statistik t yang dilakukan:

4.5.1 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi meruakan pengujian yang bertujuan untuk menjelaskan seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen pada model regresi yang dibuat. Dalam uji koefisien determinasi, nilai yang dilihat adalah nilai *adjusted* R^2. Apabila nilai dari *adjusted* R^2 berada di atas 0,05 artinya variabel independen memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variabel dependen. Namun, apabila nilai *adjusted* R^2 di bawah 0,05, artinya variabel independen memiliki kemampuan yang kurang baik dalam menjelaskan variabel dependen. Berikut adalah hasil uji koefisien determinasi yang dilakukan:

Tabel 4.20

Hasil Uji Koefisien Determinasi

R	*R Square*	*Adjusted* R *Square*	*Std. Error of the Estimate*
0,600	0,360	0,310	3,862

Sumber: Data primer diolah, 2020

Dari hasil tabel 4.20 diperoleh nilai *adjusted* R^2 sebesar 0,310 atau 31%. Artinya, variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan sebesar 31% oleh variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja, beban kerja, kompetensi, dan kompensasi. Sementara

sisanya sebesar 69% variabel kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

4.5.2 Hasil Uji Statistik F

Uji Statistik F bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Uji statistik F ini diuji pada tingkat signifikansi 0,05. Hasil uji statistik F dapat ditentukan dengan melihat signifikansi dan nilai F hitung yang terdapat pada tabel ANOVA. Apabila angka probabilitas signifikansi < 0,05 atau nilai F hitung lebih besar dari nilai F tabel, maka H_a diterima dan H_0 ditolak. Sementara itu, apabila angka probabilitas signifikansi > 0,05 atau nilai F hitung lebih kecil dari nilai F tabel, maka H_a ditolak dan H_0 diterima. Berikut ini merupakan hasil uji statistik F pada tabel ANOVA:

Tabel 4.21

Hasil Uji Statistik F

	Sum of Squares	**df**	***Mean Square***	**F**	***Sig.***
Regression	537,350	5	107,506	7,209	0,000
Residual	954,412	64	14,913		
Total	1491,943	69			

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.21, hasil uji F menunjukkan nilai probabilitas 0,000. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_a diterima. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, disiplin kerja, beban kerja,

kompetensi, dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.5.3 Hasil Uji Statistik t

Uji statistik t bertujuan untuk menguji besarnya pengaruh variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Rumusan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H_0 : $\beta = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

H_a : $\beta \neq 0$, artinya terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Kriteria pengambilan keputusan dalam penelitian ini adalah apabila nilai probabilitas lebih kecil dari nilai signifikansi (Sig. < 0,05) atau nilai t hitung lebih besar dari t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Penelitian ini menggunakan hipotesis *1-tailed*, sedangkan hasil probabilitas (Sig.) yang ditunjukkan oleh SPSS adalah *2-tailed*. Maka, untuk menguji pengaruhnya, peneliti menggunakan rumus Sig. dibagi dua untuk memperoleh nilai probabilitas (Sig.) *1-tailed*. Berikut ini merupakan hasil uji statistik t untuk seluruh variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan, disiplin kerja, beban kerja, kompetensi, dan kompensasi:

Tabel 4.22

Hasil Uji Statistik t

	Koefisien Beta	t	*Sig. (1-tailed)*
Constant	1,603	0,314	0,3775

Gaya Kepemimpianan (X_1)	-0,436	-1,433	0,0785*
Disiplin Kerja (X_2)	0,636	1,920	0,0295**
Beban Kerja (X_3)	0,557	1,992	0,0255**
Kompetensi (X_4)	0,383	1,242	0,1095
Kompensasi (X_5)	0,116	0,594	0,2775

Keterangan: *signifikan 10%, **signifikan 5%, ***signifikan 10%

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berikut ini merupakan penjelasan terkait nilai dari hasil uji statistik t untuk setiap hipotesis:

4.5.3.1 Pengujian Hipotesis 1

H_1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel 4.22, variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,0785 dan t hitung sebesar -1,433. Nilai signifikansi 0,0785 lebih besar dari nilai signifikansi 0,05 dan nilai t hitung sebesar -1,433 lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,669. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa H_1 doitolak dan H_0 diterima atau yang berarti gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

4.5.3.2 Pengujian Hipotesis 2

H_2: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel 4.22, variabel disiplin kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,0295 dan t hitung sebesar 1,920. Nilai signifikansi 0,0295 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 dan nilai t hitung sebesar 1,920 lebih besar dari nialai t tabel

sebesar 1,669. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa H_2 diterima atau yang berarti disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

4.5.3.3 Pengujian Hipotesis 3

H_3: Beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel 4.22, variabel beban kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,0255 dan t hitung sebesar 1,992. Nilai signifikansi 0,0255 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 dan nilai t hitung sebesar 1,992 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,669. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa H_3 diterima atau yang berarti beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

4.5.3.4 Pengujian Hipotesis 4

H_4: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel 4.22, variabel kompetensi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,1095 dan t hitung sebesar 1,242. Nilai signifikansi 0,1095 lebih besar dari nilai signifikansi 0,05 dan nilai t hitung sebesar 1,242 lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,669. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa H_4 doitolak dan H_0 diterima atau yang berarti kompetensi tidak memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

4.5.3.5 Pengujian Hipotesis 5

H_5: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel 4.22, variabel kompensasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,2775 dan t hitung sebesar 0,594. Nilai signifikansi 0,2775 lebih besar dari nilai signifikansi 0,05 dan nilai t hitung sebesar 0,594 lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,669. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa H_5 doitolak dan H_0 diterima

atau yang berarti kompensasi tidak memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

4.6 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, beban kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Di dalam penelitian ini terdapat lima hipotesis penelitian. Adapun uraian pembahasan untuk setiap hipotesis adalah sebagai berikut:

4.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 1 (H_1) dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa H_1 ditolak atau dengan kata lain gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal in dibuktikan dengan signifikansi pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,0785 adalah lebih besar dari 0,05 dan nilai t hitung sebesar -1,433 lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,669. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rompas, Tewal, dan Dotulong (2018) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang positif dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, sehingga baik atau buruknya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin KPP Pratama Malang Utara tidak dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan pegawai.

Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena mayoritas pegawai KPP Pratama Malang Utara menganggap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan KPP Pratama Malang Utara sudah baik dengan memenuhi indikator yang ada, akan tetapi

berbanding terbalik dengan kinerja yang dihasilkan pegawai. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan jawaban responden terkait indikator gaya kepemimpinan berupa pelaksanaan tugas, memberi dukungan, mengutamakan hasil dari pada proses, dan memberi petunjuk memiliki nilai rata-rata di atas 4. Artinya, mayoritas responden setuju gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah baik dengan memenuhi indikator yang ditentukan. Namun, dalam jawaban responden terkait kinerjanya, masih banyak pegawai yang merasa belum mampu menghasilkan kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi kerja, dan usaha yang melebihi rata-rata pegawai di KPP Pratama Malang Utara. Hal tersebut dapat dibuktikan pada jawaban responden terkait indikator kinerja pegawai seperti kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi kerja, dan usaha pegawai yang memiliki nilai rata-rata di bawah 4. Artinya, penerapan gaya kepemimpinan yang baik oleh pimpinan KPP Pratama Malang Utara masih belum mampu menghasilkan kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi kinerja, dan usaha pegawai agar berada di atas rata-rata.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan *Performance-Maintenance Leadership theory* atau *PM theory of leadership* karena kepemimpinan yang baik yang diterapkan oleh pemimpin belum mampu mengedepankan fungsi organisasi berupa kinerja jika dilihat dari kinerja pegawainya. Dalam teori tersebut, gaya kepemimpinan yang baik dapat diartikan sebagai cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam memimpin organisasi dengan mengedepankan dua fungsi utama pada sebuah organisasi, yaitu kinerja yang digambarkan dengan huruf P (*performance)* dan pemeliharaan organisasi itu sendiri yang digambarkan dengan huruf M (*maintenance* atau pemeliharaan). Dalam mengedepankan fungsi

organisasi berupa kinerja, pemimpin akan selalu berusaha mengupayakan dan mendorong seluruh elemen organisasi untuk memberikan kinerja yang terbaik, termasuk dari para anggota atau pegawainya. Dengan jawaban responden yang mayoritas menjawab setuju bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang sudah baik, seharusnya gaya kepemimpinan tersebut mampu menciptakan kinerja yang baik di seluruh bagian organisasi, termasuk kinerja pegawainya dalam meghasilkan kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi kerja, dan usaha yang di atas rata-rata.

4.6.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 2 (H_2) dalam penelitian ini adalah disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa H_2 diterima atau dengan kata lain disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga baik atau buruknya tingkat disiplin kerja yang dimiliki pegawai KPP Pratama Malang Utara dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi tingkat disiplin kerja yang dimilki pegawai KPP Pratama Malang Utara maka kinerja pegawai juga semakin tinggi dan baik. Namun, apabila tingkat disiplin kerja yang dimilki pegawai KPP Pratama Malang Utara rendah, maka kinerja pegawai semakin rendah. H_2 diterima dibuktikan dengan nilai signifikansi pada variabel kompetensi sebesar 0,0295 adalah lebih kecil dari 0,05 dan nilai t hitung sebesar 1,992 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,669. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Maghfiroh (2015), Safitri (2017), Djiko., dkk (2017), dan Heriyanto., dkk (2018) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh posisitf dari disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi, hasil penelitian ini bertolak

belakang dengan hasil penelitian peneltian yang dilakukan Sadiyo (2014) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena mayoritas jawaban responden menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja yang dimilikinya sudah baik sehingga menjadikan mereka mudah untuk mematuhi aturan dan norma yang ada di instansi dan dapat mendorong untuk memberikan kinerja yang baik. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan jawaban responden pada seluruh indikator disiplin kerja yang berupa kompensasi, kualitas disiplin kerja, konservasi aturan, kontribusi, dan lokasi tempat kerja dengan tempat tinggal memiliki nilai rata-rata di atas 4. Terkait dengan kinerjanya, para pegawai merasa bahwa dengan memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi akan menjadikan pekerjaan yang dilaksanakannya dapat diselesaikan dengan memperhatikan standar profesional dan ketepatan waktu yang ada. Hal tersebut dapat dibuktikan pada jawaban responden terkait indikator kinerja pegawai seperti standar profesional dan ketepatan yang memiliki nilai rata-rata di atas 4 atau setuju dengan hal tersebut.

Disiplin kerja dalam penelitian ini diartikan sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati seluruh peraturan serta norma-norma yang berlaku dalam instansi. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kepatuhan (*compliance theory*) Tyler (1990) yang mengharapkan terciptanya keterturan dengan adanya kepatuhan. Dalam hal ini, dengan mayoritas pegawai KPP Pratama Malang Utara yang menganggap bahwa dirinya sudah memiliki kedisiplinan yang baik, maka mereka mampu menghasilkan keteraturan berupa kinerja yang baik dengan melaksanakan

dan menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu dan memperhatikan standar profesional yang telah ditetapkan. Hasil penelitian ini juga menggambarkan keberhasilan pemerintah dalam mengeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dengan tujuan menegakkan kepatuhan atau kedisiplinan para PNS karena mayoritas jawaban responden yang merupakan PNS menganggap bahwa dirinya sudah mampu tepat waktu dalam bekerja dan manaati aturan yang ada di dalam instansi. Hal tersebut menjadikan para pegawai mampu melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu. dan memperhatikan standar profesional yang ada dalam instansi.

4.6.3 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 3 (H_3) dalam penelitian ini adalah beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa H_3 diterima atau dengan kata lain beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga baik atau buruknya tingkat pemberian beban kerja yang diberikan kepada pegawai KPP Pratama Malang Utara dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi tingkat pemberian beban kerja yang diberikan pegawai KPP Pratama Malang Utara maka kinerja pegawai juga semakin tinggi dan baik. Namun, apabila tingkat beban kerja yang diberikan pegawai KPP Pratama Malang Utara rendah, maka kinerja pegawai semakin rendah. H_2 diterima dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,0255 adalah lebih kecil dari 0,05 dan nilai t hitung sebesar 1,920 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,669. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Artadi (2015), Sujarwanto (2016) dan Yuninda (2019) yang

menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari beban kerja terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi, hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian peneltian yang dilakukan Murdiyani (2010) yang menunjukkan bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini, beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena mayoritas jawaban responden menunjukkan bahwa pemberian tugas dan pekerjaan yang ada di KPP Pratama Malang Utara sudah baik dengan adanya target yang jelas dan memperhatikan kondisi pekerjaan serta standar pekerjaan yang ada sehingga menjadikan para pegawai mudah untuk memberikan kinerja yang baik. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan jawaban responden pada indikator beban kerja seperti target yang harus dicapai dan standar pekerjaan memiliki nilai rata-rata di atas 4. Terkait dengan kinerjanya, para pegawai mampu mengerjakan dan menyelasaikan tugas dan pekerjaan dengan menggunakan kreativitas serta memperhatikan standar profesional dan ketepatan yang ada. Hal tersebut dapat dibuktikan pada jawaban responden terkait indikator kinerja pegawai seperti kreativitas, standar profesional, dan ketepatan yang memiliki nilai rata-rata di atas 4 atau setuju dengan hal tersebut.

Beban kerja dalam penelitian ini diartikan besaran jumlah pekerjaan dan tugas yang harus dipikul pegawai dalam instansi dan harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori peristiwa afektif (*affective events theory* – AET) yang dikenalkan oleh Weiss dan Corpanzano (1960) karena pemberian beban kerja yang baik oleh KPP Pratama Malang Utara kepada pegawainya mampu memberikan reaksi berupa kinerja yang baik dari pegawainya.

Teori peristiwa afektif menyatakan bahwa pegawai dapat bereaksi secara emosional pada hal-hal yang terjadi di tempat kerja, sehingga dapat memengaruhi kinerja dan kepuasan mereka. Hal-hal yang terjadi di tempat kerja dapat berupa pemberian beragam tugas dan tuntutan pekerjaan, tingkat otonomi, dan persyaratan pekerjaan untuk mengekspresikan kerja emosional. Pegawai mampu memberikan reaksi berupa kinerja yang baik apabila pegawai menganggap bahwa pemberian beban kerja (tugas dan tuntutan pekerjaan) oleh organisasi sudah baik. Dalam penelitian ini, dengan pemberian beban kerja yang baik oleh KPP Pratama Malang Utara, para pegawai mampu memberikan reaksi berupa kinerja yang baik dengan mengerjakan dan mengumpulkan tugas secara tepat waktu dan memperhatikan standar profesional yang ada dengan bantuan kreativitas masing-masing pegawai.

4.6.4 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 4 (H_4) dalam penelitian ini adalah kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa H_4 ditolak atau dengan kata lain kompetensi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga baik atau buruknya tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai KPP Pratama Malang Utara tidak dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi pada variabel kompetensi sebesar 0,1095 adalah lebih besar dari 0,05 dan nilai t hitung sebesar 1,242 lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,669. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Maizar (2017) dan Hoke., dkk (2018) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang posiitf dari kompetensi terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil penelitian ini tidak

konsisten dengan penelitian yang dilakukan Azis (2018), Prasetyanti (2018), dan Supriyanto., dkk (2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini, kompetensi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena mayoritas pegawai KPP Pratama Malang Utara setuju bahwa kompetensi yang dimilikinya sudah baik sehingga dapat membantu menyelesaikan tugas dan pekerjaan, akan tetapi berbanding terbalik dengan kinerja yang dihasilkan. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan jawaban responden pada seluruh indikator kompetensi yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja memiliki nilai rata-rata di atas 4. Akan tetapi, terkait dengan kinerja yang dihasilkannya, masih banyak pegawai yang merasa kualitas kerja dan efisiensi kerja yang dihasilkan masih belum melebihi rata-rata pegawai lainnya. Hal tersebut dapat dibuktikan pada jawaban responden terkait indikator kinerja pegawai seperti kualitas kerja dan efisiensi kerja yang memiliki nilai rata-rata di bawah 4. Artinya, tingkat kompetensi yang baik dari pegawai KPP Pratama Malang Utara masih belum mampu menghasilkan kinerja berupa kualitas kerja dan efisiensi kerja pegawai agar berada di atas rata-rata.

Kompetensi dalam penelitian ini diartikan sebagai kemampuan dan karakteristik dari pegawai yang dapat berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas dan jabatannya, sehingga pegawai tersebut mampu melaksanakan tugasnya dengan profesional, efektif, dan efisien. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO) *Theory* atau teori AMO karena para pegawai belum mampu memberikan

dan menghasilkan kinerja yang baik dengan kemampuan yang dimiliki. Dalam penelitian ini, mayoritas pegawai sebagai responden setuju bahwa kompetensi atau kemampuan yang dimilikinya sudah baik. Dalam teori AMO, kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan peluang (opportunity) dianggap sebagai hal yang dapat menjelaskan kinerja dengan fungsi kinerja atau P = f (A x M x O). Kemampuan sering dihubungkan dengan kompetensi. Semakin baik tingkat kemampuan yang dimiliki pegawai, maka semakin baik kinerja yang dihasilkan. Dengan mayoritas pegawai yang sudah memiliki pendidikan terakhir minimal Strata-1 dan memiliki masa kerja menjadi pegawai lebih dari 10 tahun, seharusnya kemampuan yang dimiliki dapat menghasilkan kinerja yang baik, terutama dalam indikator kualitas kerja dan efisiensi kerja.

4.6.5 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 5 (H_5) dalam penelitian ini adalah kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa H_5 ditolak atau dengan kata lain kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ,sehingga baik atau buruknya tingkat kompensasi yang diberikan kepada pegawai KPP Pratama Malang Utara tidak dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi pada variabel kompensasi sebesar 0,2775 adalah lebih besar dari 0,05 dan nilai t hitung sebesar 0,594 lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,669. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Utami., dkk (2016) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang posisitf dari kompensasi terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil penelitian ini tidak konsisten

dengan penelitian yang dilakukan Paramitadewi (2017), Purnomo (2018), dan Widayanti., dkk (2018) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini, kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena mayoritas pegawai KPP Pratama Malang Utara setuju bahwa tingkat kompensasi yang diberikan sudah baik karena sudah sesuai dengan aturan dan harapan, akan tetapi berbanding terbalik dengan kinerja yang dihasilkan. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan jawaban responden pada indikator kompensasi yang berupa gaji, tunjangan, dan insentif memiliki nilai rata-rata di atas 4. Namun, dalam jawaban responden terkait kinerjanya, masih banyak pegawai yang merasa belum mampu menghasilkan kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi kerja, dan usaha yang melebihi rata-rata pegawai lainnya. Hal tersebut dapat dibuktikan pada jawaban responden terkait indikator kinerja pegawai seperti kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi kerja, dan usaha pegawai yang memiliki nilai rata-rata di bawah 4. Artinya, pemberian kompensasi yang sudah baik yang diberikan KPP Pratama Malang Utara masih belum mampu menghasilkan kinerja berupa kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi kinerja, dan usaha pegawai agar berada di atas rata-rata.

Kompensasi dalam penelitian ini diartikan sebagai seluruh pendapatan yang didapatkan pegawai baik yang berbentuk uang maupun barang tidak langsung atau langsung sebagai bentuk timbal balik atas jasa yang diberikan pegawai kepada instansi. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan *expectancy theory* atau teori ekspektasi karena dengan pemberian kompensasi yang sudah baik kepada pegawai belum mampu memotivasi pegawai untuk memberikan dan menghasilkan kinerja

yang baik. Dalam teori ekspektasi dijelaskan bahwa kekuatan yang dapat memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga menciptakan kinerja yang baik tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. Kompensasi dapat dimasukkan dalam hubungan timbal balik yang disebutkan pada teori ekspektasi. Kompensasi dapat berupa *reward*, gaji, tunjangan, insentif, ataupun bonus. Dengan pemberian kompensasi yang sudah baik, seharusnya kompensasi tersebut dapat memotivasi pegawai untuk menghasilkan kinerja yang baik, terutama dalam indikator kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi kerja, dan usaha pegawai.

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, beban kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Responden dalam penelitian ini berjumlah 70 pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Utara. Berdasarkan pada data yang telah dikumulkan dan hasil hasil pengujia, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada pengujian simultan yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan (X_1), disiplin kerja (X_2), beban kerja (X_3), kompetensi (X_4), dan kompensasi (X_5) memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai (Y) atau dengan kata lain kelima varabel independen tersebut dapat membentuk kinerja pegawai.
2. Berdasarkan hasil pengujian parsial untuk hipotesis pertama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X_1) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin baik gaya kepemimpinan yang ada di KPP Pratama Malang Utara, maka tidak mempengaruhi kinerja yang dihasilkan pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rompas., dkk (2018) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang posisitf dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan Permana (2016) dan Widayanti., dkk

(2018) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

3. Berdasarkan hasil pengujian parsial untuk hipotesis kedua menunjukkan bahwa disiplin kerja (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi tingkat disiplin kerja yang dimilki pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara maka kinerja pegawai yang dihasilkan juga semakin tinggi. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Permana (2016), Djiko., dkk (2017), dan Heriyanto., dkk (2018) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh posisitf dari disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi, hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian peneltian yang dilakukan Sadiyo (2014) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

4. Berdasarkan hasil pengujian parsial untuk hipotesis ketiga menunjukkan bahwa beban kerja (X_3) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi tingkat beban kerja yang dimilki pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara, maka kinerja yang dihasilkan pegawai juga semakin tinggi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Artadi (2015), dan Yuninda (2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari beban kerja terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi, hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian peneltian yang dilakukan Murdiyani (2010) yang menunjukkan bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

5. Berdasarkan hasil pengujian parsial untuk hipotesis keempat menunjukkan bahwa kompetensi (X_4) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya

bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai KPP Pratama Malang Utara, maka tidak mempengaruhi kinerja yang dihasilkan pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Maizar (2017) dan Hoke., dkk (2018) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang posiitf dari kompetensi terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan Azis (2018), Heriyanto., dkk (2018), dan Supriyanto., dkk (2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari kompetensi terhadap kinerja pegawai.

6. Berdasarkan hasil pengujian parsial untuk hipotesis kelima menunjukkan bahwa kompensasi (X_5) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada pegawai KPP Pratama Malang Utara, maka tidak mempengaruhi kinerja yang dihasilkan pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Utami., dkk (2016) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang posisitf dari kompensasi terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan Paramitadewi (2017) dan Widayanti., dkk (2018) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari kompensasi terhadap kinerja pegawai.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Jumlah data yang dikumpulkan belum maksimal karena belum bisa mencapai jumlah 76 sampel yang merupakan hasil perhitungan jumlah sampel penelitian dengan rumus Slovin.

2. Pengumpulan data membutuhkan waktu yang lama karena penyebaran data dilakukan pada masa-masa yang sibuk bagi pegawai pajak karena sedang menghadapi banyaknya wajib pajak yang datang ke KPP Pratama Malang Utara baik untuk berkonsultasi maupun meminta bantuan untuk melaporkan pajaknya dengan *e-filing* dan membayar pajaknya dengan *e-billing*.
3. Data yang dianalisis dalam penelitian ini dikumpulkan dengan metode survei yaitu memberikan kuesioner kepada responden yang memiliki kelemahan yaitu kemungkinan tidak tercerminkan keadaan yang sebenarnya. Hal tersebut terjadi karena responden yang tidak serius dalam pengisian kuesioner, sehingga terdapat kemungkinan menimbulkan hasil penelitian yang bias atau menyesatkan.

5.3 Saran Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang dapat diberikan adalah sebgai berikut:

1. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menambah Kantor Pelayanan Pajak yang berada di Malang atau bahkan yang ada di Kantor Wilayah Jawa Timur III sehingga hasil penelitian dapat lebih luas dan dapat digeneralisasi.
2. Diharapkan penelitian selanjutnya untuk melakukan pengumulan data bukan pada masa-masa sibuk pegawai pajak seperti bulan Januari-April. Pengambilan data dapat dilakukan pada bulan Mei-Desember agar data yang diperoleh lebih relevan.
3. Pimpinan KPP Pratama Malang Utara disarankan agar lebih memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakan, kompetensi yang dimiliki para pegawai, dan kompensasi yang diberikan kepada para pegawainya agar memberikan pengaruh yang baik dan searah terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut diharapkan dapat

membantu KPP Pratama Malang Utara dalam mencapai tujuan dan targetnya serta menyukseskan reformasi perpajakan jilid III bidang sumber daya manusia.

4. Sebaiknya KPP Pratama Malang Utara lebih memperhatikan lagi kinerja yang dimiliki pegawai sehingga dapat melebihi rata-rata dan berusaha lebih keras dari pada yang seharusnya, misalnya dengan cara memberikan arahan yang baik, pelatihan-pelatihan, dan motivasi. Dengan demikian tujuan dan target KPP Pratama Malang Utara dapat tercapai sekaligus dapat menyukseskan reformasi perpajakan jilid III bidang sumber daya manusia. Saran ini muncul karena berdasarkan hasil penelitian skor pada angket kuesioner variabel kinerja pegawai, terdapat empat item yang mayoritas responden memilih untuk menjawab netral yaitu item nomor 1,2,3, dan 4. Item nomor 1 adalah "kuantitas kerja saya ini melebihi rata-rata pegawai lain di kantor ini". Item nomor 2 adalah "kualitas kerja saya ini jauh lebih baik dari pegawai lain di kantor ini". Item nomor 3 adalah "efisiensi kerja saya melebihi rata-rata pegawai lain di kantor ini". Item nomor 4 adalah "Saya berusaha dengan lebih keras daripada yang seharusnya". Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang ada di KPP Pratama Malang Utara belum maksimal karena pegawai tidak merasa kuantitas, kualitas, dan efisiensi kinerja mereka berada di atas rata-rata pegawai di KPP Pratama Malang Utara serta tidak merasa harus berusaha lebih keras dari pada yang seharusnya.

DAFTAR PUSTAKA

Andriyani, K.A. (2018). *Pengaruh Remunerasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pajak serta Implikasinya Terhadap Peningkatan Penerimaan Pajak*. Skripsi. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.

Anggraeni, A., Musadieq, M., dan Husaini, A. (2016). Peranan Faktor Internal dan Eksternal dalam Pencapaian Target Penerimaan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan dari Pertambangan Batu Kapur di Kabupaten Tuban. *Jurnal Perpajakan Universitas Brawijaya*, 10 (1).

Artadi, F.F. (2018). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Merapi Agung Lestari*. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.

Azis, M.D. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan. *Jurnal Aplikasi Manajemen,Ekonomi, dan Bisnis*, 2 (2), 2541-2550.

Baihaqi, M.F. (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro.

DDTC News. (2019). *Wacana Penurunan Jumlah Account Representative Pajak*. https://news.ddtc.co.id/wacana-penurunan-jumlah-account-representative-pajak-16679?page_y=3700

DDTC News. (2019). *Bersama Dukung Reformasi Perpajakan*. https://news.ddtc.co.id/bersama-dukung-reformasi-perpajakan-16338?page_y=0

Dhermawan, A.A.N.B., Sudibya, I.G.A., dan Utama, I.W.M. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 6 (2).

Djiko, I.M., Areros, W.A., dan Kaparang, S.G. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5 (2).

Edy, Sutrisno. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Fattah, Nanang. (1999). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.

Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8).* Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson, James L. et al. (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Diterjemahkan oleh Ninuk Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara.

Guritno, Bambang dan Waridin. (2005). Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi,* 1 (1), 63-74.

Heriyanto, T., Naser, J., dan Setia, K. (2018). The Effect of Competence And Discipline on Work Motivation and Impact on Employee Performance of Pratama Tax Office in Malang Utara. *Management and Economics Journal*, 2 (3).

Hoke, S.V., Tewal, B., dan Sumaraw, J.S.B. (2018). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi Terhada Kinerja Karyawan pada PT. Marga Dwitaguna Manado Sulawesi Utara. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*, 6 (1), 1-10.

Husein, Umar. (2005). *Metode Penelitian Untuk Tesis Dan Bisnis*. Jakarta: Grafindo Persada.

Investor.id. (2019) *Sri Mulyani Fokuskan Reformasi Perpajakan pada 5 Aspek*. https://investor.id/business/sri-mulyani-fokuskan-reformasi-perpajakan-pada-5-aspek

Jogiyanto. (2008). *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Yogyakarta: CV Andi Offset.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2017). *Menakar Arah Reformasi Perpajakan*. https://www.pajak.go.id/id/artikel/menakar-arah-reformasi-perpajakan.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2018). *Urgensi Reformasi Perpajakan Jilid III, Perlunya Dukungan dari Semua Pihak*. https://www.pajak.go.id/artikel/urgensi-reformasi-perpajakan-jilid-iii-perlunya-dukungan-dari-semua-pihak

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negeri RI Nomor 46A Tahun 2003 tentang *Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil*.

Koesomowidjojo, Suci Mar'ih . (2017). *Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja*. Jakarta: Raih Asa Sukses.

Komarudin, Ahmad. (1996). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta : Rineka. Cipta.

Kunandar. (2007). *Langkah Mudah Penelitian Tindakan Kelas Sebagai Pengembangan Profesi Guru*. Jakarta: Rajawali Pers.

Kurniawan, A.H., dan Prasilowati, S.L. (2019). Pengaruh Beban, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Pajak Pratama Cileungsi. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 21 (1), 181-198.

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.

Maghfiroh, A. (2015). *Pengaruh Remunerasi, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Pegawai Pajak Terhadap Kinerja Pegawai Pajak pada KPP Madya Se-Jakarta*. Skripsi. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.

Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: STIE YKPN.

Maizar, J. (2017). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Kera, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara VI (Persero) Pasaman Barat. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Teknologi*, 6 (2), 218-239.

Malayu, Hasibuan. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mangkuprawira, T. d. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia.* Bogor: Ghalia Indonesia.

Menpan. 1997. *Definisi Beban Kerja*. http://www.bkn.go.id.

Moeheriono. (2009). *Pengkuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Mondy, Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Murdiyani, H. (2010). *Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Tetap Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Muhammadiyah Surabaya.* Tesis. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.

Pabundu Tika, Moh.. (2012). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Paramitadewi, K.F. (2017). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Manajemen*, 6 (6), 3370-3397.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tentang *Pedoman Analisa Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.*

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 211/ PMK.03/2017 tentang *Tata Cara Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak*

Permana, B.A. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman*. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.

Purnomo, H.A. (2019). *Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi (Studi pada ASN Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang).* Tesis. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.

Prasetyanti, L.Y. (2018). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Pelayanan dan Bagian Fungsional pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta.* Skripsi. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Prihatini. (2007). *Analisis Hubungan Beban Kerja Dengan Stress Kerja Perawat di Setiap Ruang Rawat Inap RSUD Sidikalang*. Skripsi. Medan: Universitas Sumatera Utara.

Putra, A. S. (2012). *Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Marketing dan Kredit PT. WOM Finance Cabang Depok*. Skripsi. Bogor: Institut Pertanian Bogor.

Resmi, Siti. (2017). *Perpajakan Teori dan Kasus (Edisi ke 10 Buku 1).* Jakarta: Salemba Empat.

Rivai V., Ramly M., Mutis T., & Arafah W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik.* Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Rompas, G., Tewal, B., dan Dotulong, L. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*, 6 (4), 1978-1987.

Sadiyo. (2014). *Uji Korelasi Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.

Safitri, F.R. (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Wonosari*. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.

Sekaran, Uma dan Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian.* Jakarta: Salemba Empat.

Setiyawan, B., dan Waridin. (2006). Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 2 (2), 181-198.

Shah, S.S.H. et al. (2011). Workload and Performance of Employees. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3 (5).

Siagian, S.P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

Sianturi, B. (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan*

Pajak Pratama Bandung Bojonagara. Tesis. Bandung: Universitas Pasundan.

Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sujarwanto. (2016). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Yogyakarta* . Skripsi. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.

Supriyanto, Basalamah, S., dan Zaenal, A. (2019). Pengaruh Remunerasi, Budaya Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Utara. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 2 (3).

Suranta, S. (2002). Dampak Motivasi Karyawan pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Jurnal Empirika*, 15 (2), 116-138.

Suyadi, Prawirosentono. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

Tsui, A.S. et al. (1997). "Alternative Approach to the Employee - Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?". *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1089.

Utami, D.P., Rodhiyah, dan Nurseto, S. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhada Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada CV. Cynthia Box Kudus. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Diponegoro*, 5 (1), 134-144.

Waridin dan Guritno, B. (2005). Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi.* 1 (1), 63-74.

Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Widayanti, H., Sodikin, A., dan Guswandi. (2018). Effect of Leadership and Compensation on Employee Performance Through Job Satisfaction on Tax Service Office Pratama Jakarta Menteng II. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 4 (8).

Yuninda, C.D. (2016). *Pengaruh Penempatan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Binjai*. Skripsi. Medan: Politeknik Negeri Medan.

Zulkarnain. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I. *Jurnal Administrasi Publik.* 14 (2), 165-178.

Zwell, Micahel. (2008). Creating a Culture of Competence. New York: John Wileyand, Sons, Inc.

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Ijin Penelitian

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
KANTOR WILAYAH DJP JAWA TIMUR III
JALAN LETJEN S. PARMAN No.100 MALANG KODE POS 65122
TELEPON(0341) 403333 , 403461-62; FAKSIMILE(0341) 403463; SITUS www.pajak.go.id
LAYANAN INFORMASI DAN PENGADUAN KRING PAJAK 1500200
E-MAIL pengaduan@pajak.go.id, informasi@pajak.go.id

Nomor : S – 289 /WPJ.12/2020 — 24 Januari 2020
Sifat : Segera
Lampiran : -
Hal : Pemberian Izin Riset
a.n. Azzumardie Azra, NPM 165020301111020

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Jalan MT Haryono 165, Malang

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor 0223/UN.10.F02.13/PP/2020 tanggal 16 Januari 2020 tentang Penelitian Skripsi, atas :

Nama / NPM : Azzumardie Azra/ 165020301111020

dengan ini Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III memberikan izin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk penelitian dan/atau riset pada KPP Pratama Malang Utara, sepanjang bahan-bahan keterangan/data yang didapat digunakan untuk keperluan akademis yang tidak untuk dipublikasikan dan tidak menyangkut rahasia jabatan/Negara sebagaimana diatur dalam ketentuan Pasal 34 Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009 tentang Ketentuan Umum dan Tatacara Perpajakan.

Setelah selesai melaksanakan riset/penelitiannya, mahasiswa yang bersangkutan agar dapat memberikan satu *softcopy* hasil riset/penelitian tersebut untuk menjadi masukan bagi kami. *Softcopy* dimaksud dapat dikirim melalui email ke alamat sebagai berikut: perpustakaan@pajak.go.id.

Demikian agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kepala Kantor

KEPALA KANWIL DJP JAWA TIMUR III

Agustin Vita Avantin

Tembusan :
Mahasiswa yang bersangkutan

Kp.:BD.05/BD.0501/2019

Lampiran 2. Kuesioner Penelitian

ANGKET PENELITIAN

Kepada Yth Bapak/Ibu/Saudara Responden

Dalam rangka memenuhi tugas studi di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, bersama ini dengan hormat saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk menjadi responden dari penelitian saya.

Untuk itu, mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi angket ini berdasarkan kondisi Bapak/Ibu/Saudara saat ini dan apa adanya. Semua informasi yang didapatkan ini akan dijadikan sebagai bahan penelitian secara akademis. Semua jawaban akan dicantumkan dan akan dirahasikan. Keberhasilan penelitian ini sangat tergantung pada partisipasi Bapak/Ibu/Saudara.

Atas dukungan dan partisipasinya, saya mengucapkan terima kasih.

Peneliti,

Azzumardie Azra

NIM 165020301111020

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

I. IDENTITAS RESPONDEN

Umur :

☐ 20-25 tahun ☐ 26-50 tahun ☐ >50 tahun

Jenis Kelamin :

☐ Laki-laki ☐ Perempuan

Berapa Lama Anda Menjadi Pegawai :

☐ 1-5 tahun ☐ 6-10 tahun ☐ >10 tahun

Pendidikan Terakhir :

☐ SMA ☐ Diploma 1 ☐ Diploma 3

☐ Strata 1 ☐ Strata 2 ☐ Strata 3

II. PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon Bapak/Ibu memberi tanda centang (V) pada jawaban yang dianggap paling sesuai dan mohon mengisi bagian yang membutuhkan jawaban tertulis.
2. Keterangan Alternatif Jawaban dan Skor:

Jawaban	**Skor**
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Netral (N)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

3. Setelah selesai mengisi kuesioner ini, mohon Bapak/Ibu memberikan kembali kepada yang menyerahkan kuesioner ini pertama kali.

Daftar Angket Penelitian

Pertanyaan:

Gaya Kepemimpinan

No.	Keterangan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Pemimpin anda sering menekankan pentingnya tugas dan meminta anda melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.					
2.	Pemimpin mampu memberikan perhatian pada kenyamanan kerja bagi para pegawainya.					
3.	Pemimpin mampu mengkomunikasikan tujuan dan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri.					
4.	Pimpinan mampu mempengaruhi cara pandang anda untuk menyelesaikan masalah pekerjaan.					

Disiplin Kerja

No.	Keterangan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya secara rutin mendapatkan saran dan arahan dari pemimpin					
2.	Saya datang tepat waktu dalam bekerja					
3.	Saya selalu menaati aturan yang ada dalam instansi					
4.	Saya ikut andil dalam memberikan kontribusi dalam setiap kegiatan					
5.	Jarak tempat tinggal dan tempat kerja tidak mempengaruhi ketepatan waktu saya					

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Beban Kerja

No.	Keterangan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya harus bekerja cepat untuk menyelesaikan pekerjaan saya					
2.	Target yang harus saya capai dalam pekerjaan sudah jelas					
3.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan yang sama setiap harinya					
4.	Jumlah pegawai yang ada saat ini sudah cukup untuk menangani pekerjaan yang ada					
5.	Beban kerja saya sehari-hari sudah sesuai dengan standar pekerjaan saya					

Kompetensi

No.	Keterangan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
2.	Dengan keterampilan yang saya miliki, saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja					
3.	Dengan keterampilan yang saya miliki, saya mampu mengerjakan tugas					
4.	Sikap saya dalam bekerja selalu mematuhi aturan dan norma yang berlaku					
5.	Saya selalu bersikap tanggap dan rajin dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan					

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Kompensasi

No.	Keterangan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Gaji yang saya terima sesuai UMK					
2.	Gaji yang saya terima sesuai dengan hasil yang saya kerjakan					
3.	Saya sebagai pegawai mendapatkan asuransi kesehatan dari instansi					
4.	Insentif yang saya terima sesuai dengan prestasi kerja					
5.	Insentif yang saya terima sesuai dengan harapan					

Kinerja Pegawai

No.	Keterangan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Kuantitas kerja saya ini melebihi rata-rata pegawai lain di kantor ini					
2.	Kualitas kerja saya ini jauh lebih baik dari pegawai lain di kantor ini					
3.	Efisiensi kerja saya melebihi rata-rata pegawai lain di kantor ini					
4.	Saya berusaha dengan lebih keras daripada yang seharusnya					
5.	Saya memegang standar professional yang tinggi					
6.	Kemampuan saya menggunakan akal sehat dalam melaksanakan pekerjaan bagus					
7.	Saya memiliki ketepatan yang bagus dalam melaksanakan pekerjaan					
8.	Kreativitas saya dalam melaksanakan pekerjaan utama adalah baik bagi instansi					

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Lampiran 3. Data Pilot Tes

3.1 Variabel Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja

No.	Variabel Gaya Kepemimpinan				Variabel Disiplin Kerja				
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
1	3	3	4	1	2	3	4	4	3
2	5	5	4	3	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	3	4	4	4	2
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
6	5	3	2	3	2	4	4	3	4
7	5	5	5	4	5	5	5	4	5
8	3	4	4	2	3	5	4	3	1
9	5	5	4	5	3	5	4	3	5
10	5	3	4	3	2	3	4	2	2
11	3	3	3	4	3	5	3	4	3
12	4	2	3	2	1	5	2	2	2
13	5	4	4	4	4	4	4	4	4
14	5	4	4	4	2	5	4	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	4	4	3	5	4	5	2
17	3	4	3	3	3	3	4	3	2
18	4	4	4	4	3	3	4	3	3
19	4	2	4	3	4	5	4	3	3
20	3	3	3	4	3	4	4	3	3
21	5	5	5	5	5	4	5	5	5
22	3	5	4	3	3	5	5	4	3
23	5	4	4	4	3	5	5	5	5
24	5	4	4	4	4	3	4	4	3
25	4	5	5	4	3	5	5	4	4
26	4	4	3	3	4	4	4	3	5
27	5	5	4	5	5	4	4	4	3
28	4	4	4	4	4	5	5	4	5
29	5	5	5	4	5	5	5	4	5
30	4	5	5	5	5	5	5	5	4

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

3.2 Variabel Beban Kerja dan Kompetensi

No.	Variabel Beban Kerja					Variabel Kompetensi				
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5
1	3	4	3	3	2	4	4	4	4	3
2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
6	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5
7	5	5	4	4	2	5	5	5	5	4
8	4	3	3	5	2	4	4	4	4	3
9	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5
10	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4
11	4	3	3	3	2	4	3	4	3	4
12	4	4	5	1	1	4	3	2	4	4
13	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4
14	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4
17	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
18	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4
19	4	5	4	2	4	3	4	5	3	5
20	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3
21	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5
22	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3
23	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5
24	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
25	3	5	3	5	4	4	5	5	4	4
26	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4
27	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4
28	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
29	4	5	4	3	3	4	5	5	5	5
30	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

3.3 Variabel Kompensasi

No.	Variabel Kompensasi				
	X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5.5
1	3	3	4	3	3
2	4	5	5	5	5
3	3	3	3	2	2
4	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4
6	4	3	3	1	1
7	4	2	4	4	2
8	3	3	2	3	2
9	5	5	3	3	3
10	1	1	3	2	2
11	3	3	4	3	3
12	3	3	4	2	4
13	1	2	3	3	3
14	4	2	5	2	2
15	5	5	5	5	5
16	2	2	3	4	2
17	3	3	4	4	3
18	2	3	1	3	3
19	4	3	2	3	2
20	4	3	3	4	4
21	5	5	5	5	5
22	2	3	2	3	3
23	5	3	1	4	4
24	4	4	4	4	4
25	3	4	3	3	3
26	3	3	4	3	3
27	4	4	4	4	4
28	4	3	4	4	4
29	5	4	5	4	3
30	5	5	5	5	5

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

3.4 Variabel Kinerja Pegawai

No.	Variabel Kinerja Pegawai							
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
1	4	3	3	3	4	3	4	3
2	3	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	5	5	5	5	5
5	3	3	3	4	4	4	4	4
6	3	3	3	4	4	4	4	4
7	3	3	3	3	2	4	4	4
8	2	3	3	4	4	3	3	3
9	4	3	3	3	4	5	5	5
10	2	2	3	4	3	3	4	3
11	3	3	3	3	3	3	3	3
12	3	2	4	4	3	4	4	3
13	2	3	3	4	4	4	4	4
14	3	3	3	2	4	5	4	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5
16	3	3	3	4	4	4	4	4
17	3	3	3	3	3	3	3	3
18	3	3	3	3	3	3	3	3
19	2	2	2	4	4	3	4	2
20	3	3	3	3	3	3	3	3
21	4	4	4	4	4	4	4	4
22	3	3	3	3	3	3	3	3
23	3	3	3	4	4	5	4	5
24	3	3	3	4	4	4	4	4
25	3	3	4	3	4	4	4	3
26	3	3	3	4	3	4	4	4
27	4	3	4	4	4	4	4	4
28	3	3	4	5	5	4	5	4
29	3	3	3	5	5	5	4	5
30	5	5	5	5	5	5	5	5

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Lampiran 4. Uji Instrumen Hasil Pilot Tes

4.1 Uji Reliabilitas

4.1.1 Uji Reliabilitas Pilot Tes Variabel Gaya Kepemimpinan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.790	.791	4

4.1.2 Uji Reliabilitas Pilot Tes Variabel Disiplin Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.800	.812	5

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

4.1.3 Uji Reliabilitas Pilot Tes Variabel Beban Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.701	.737	5

4.1.4 Uji Reliabilitas Pilot Tes Variabel Kompetensi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.884	.884	5

4.1.5 Uji Reliabilitas Pilot Tes Variabel Kompensasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.862	.865	5

4.1.6 Uji Reliabilitas Pilot Tes Variabel Kinerja Pegawai

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.910	.911	8

4.2 Uji Validitas

Variabel	Item	Corrected Item-Total Correlation (r-hitung)	r-tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X_1)	X1.1	0,705	0,361	Valid
	X1.2	0,846	0,361	Valid
	X1.3	0,757	0,361	Valid
	X1.4	0,826	0,361	Valid
Disiplin Kerja (X_2)	X2.1	0,799	0,361	Valid
	X2.2	0,547	0,361	Valid
	X2.3	0,801	0,361	Valid
	X2.4	0,794	0,361	Valid
	X2.5	0,824	0,361	Valid
Beban Kerja (X_3)	X3.1	0,697	0,361	Valid
	X3.2	0,702	0,361	Valid
	X3.3	0,621	0,361	Valid
	X3.4	0,745	0,361	Valid
	X3.5	0,686	0,361	Valid
Kompetensi (X_4)	X4.1	0,787	0,361	Valid
	X4.2	0,898	0,361	Valid
	X4.3	0,841	0,361	Valid
	X4.4	0,795	0,361	Valid

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

	X4.5	0,812	0,361	Valid
Kompensasi (X_5)	X5.1	0,790	0,361	Valid
	X5.2	0,866	0,361	Valid
	X5.3	0,697	0,361	Valid
	X5.4	0,822	0,361	Valid
	X5.5	0,856	0,361	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0,650	0,361	Valid
	Y2	0,819	0,361	Valid
	Y3	0,798	0,361	Valid
	Y4	0,690	0,361	Valid
	Y5	0,805	0,361	Valid
	Y6	0,849	0,361	Valid
	Y7	0,837	0,361	Valid
	Y8	0,836	0,361	Valid

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Lampiran 5. Data Penelitian

5.1 Deskriptif Data Responden dan Variabel Gaya Kepemimpinan

No.	Umur	Gender	Lama Kerja	Pendidikan	Variabel Gaya Kepemimpinan			
					X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
1	26-50	Perempuan	>10	D1	5	5	5	5
2	26-50	Laki-Laki	>10	S1	4	4	4	3
3	26-50	Laki-Laki	>10	S2	5	5	5	5
4	26-50	Laki-Laki	>10	D3	5	5	5	5
5	26-50	Laki-Laki	>10	S1	5	5	5	5
6	26-50	Laki-Laki	6-10	S1	4	3	2	3
7	26-50	Laki-Laki	>10	S1	5	5	5	5
8	26-50	Perempuan	>10	S1	5	5	5	5
9	26-50	Perempuan	>10	S1	5	5	5	5
10	20-25	Perempuan	1-5	D1	4	4	4	4
11	26-50	Laki-Laki	>10	S1	5	5	5	5
12	26-50	Perempuan	>10	S1	4	4	4	4
13	26-50	Perempuan	1-5	D3	5	5	5	5
14	20-25	Perempuan	6-10	S1	4	4	4	3
15	26-50	Laki-Laki	>10	S1	5	5	5	5
16	>50	Laki-Laki	>10	S1	5	5	5	5
17	26-50	Laki-Laki	>10	S2	5	5	5	5
18	26-50	Laki-Laki	1-5	D3	5	5	5	4
19	20-25	Perempuan	1-5	D1	4	3	4	4
20	20-25	Perempuan	1-5	D1	5	5	5	5
21	26-50	Perempuan	1-5	S1	4	4	4	4
22	20-25	Perempuan	1-5	D1	5	3	4	4
23	20-25	Perempuan	1-5	D1	5	5	5	5
24	26-50	Laki-Laki	1-5	D3	5	4	5	4
25	26-50	Perempuan	>10	S1	4	3	3	4
26	20-25	Perempuan	1-5	D3	5	5	5	5
27	20-25	Laki-Laki	1-5	D3	4	5	4	4
28	20-25	Perempuan	1-5	D1	5	5	5	5
29	20-25	Perempuan	1-5	D1	5	5	5	5
30	20-25	Perempuan	1-5	D1	5	5	5	5
31	26-50	Perempuan	>10	S1	4	4	4	4
32	26-50	Perempuan	>10	S1	5	5	5	4
33	26-50	Laki-Laki	>10	S2	5	4	4	4
34	26-50	Laki-Laki	6-10	S1	4	4	4	4
35	26-50	Laki-Laki	6-10	S1	4	2	3	4
36	>50	Laki-Laki	>10	D3	5	5	1	2

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

37	26-50	Laki-Laki	6-10	D3	5	4	4	4
38	26-50	Perempuan	>10	S1	5	4	5	4
39	26-50	Laki-Laki	>10	D1	5	5	4	4
40	26-50	Laki-Laki	>10	S1	4	4	4	4
41	26-50	Perempuan	>10	S1	4	4	4	4
42	26-50	Laki-Laki	6-10	S1	5	5	5	5
43	26-50	Perempuan	>10	S1	5	5	5	5
44	26-50	Laki-Laki	>10	D3	4	3	3	3
45	20-25	Perempuan	1-5	D1	5	2	4	4
46	26-50	Laki-Laki	6-10	D3	3	3	3	3
47	26-50	Perempuan	>10	D3	4	4	4	4
48	26-50	Laki-Laki	>10	S1	5	4	4	4
49	26-50	Laki-Laki	>10	S1	5	5	5	4
50	26-50	Perempuan	>10	S1	5	4	2	3
51	26-50	Laki-Laki	>10	D3	5	4	4	4
52	26-50	Laki-Laki	>10	D3	5	4	4	4
53	26-50	Laki-Laki	6-10	S1	5	4	3	4
54	26-50	Laki-Laki	>10	S1	5	4	3	4
55	26-50	Perempuan	>10	S1	4	4	4	4
56	26-50	Laki-Laki	>10	S1	5	5	5	5
57	26-50	Perempuan	>10	S1	4	4	4	4
58	26-50	Perempuan	>10	D1	4	4	4	3
59	20-25	Perempuan	1-5	D3	5	5	5	5
60	26-50	Laki-Laki	>10	S1	5	5	5	5
61	>50	Laki-Laki	>10	D1	5	5	5	5
62	26-50	Laki-Laki	>10	S1	5	5	4	4
63	26-50	Perempuan	1-5	S1	5	4	4	5
64	26-50	Laki-Laki	1-5	D3	4	3	4	4
65	26-50	Laki-Laki	>10	S1	4	5	4	4
66	26-50	Laki-Laki	>10	D1	5	4	4	4
67	20-25	Perempuan	1-5	D3	5	5	4	4
68	26-50	Perempuan	1-5	S1	5	4	4	5
69	20-25	Laki-Laki	1-5	D1	4	4	4	4
70	26-50	Perempuan	1-5	S1	5	4	5	4

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

5.2 Variabel Disiplin Kerja dan Beban Kerja

No.	Variabel Disiplin Kerja					Variabel Beban Kerja				
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5
1	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4
2	4	5	5	4	5	4	4	3	3	2
3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
6	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	2	3	5
10	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4
11	5	5	5	4	5	5	4	4	2	2
12	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4
13	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
15	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4
16	5	5	5	4	5	5	5	2	5	4
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4
19	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
22	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4
23	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4
24	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
25	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3
26	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5
27	3	4	4	4	5	5	4	5	3	4
28	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4
29	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
30	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
31	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4
32	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4
33	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2
36	5	5	5	4	5	5	5	4	2	4
37	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

38	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4
39	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5
43	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
44	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4
45	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5
46	4	5	5	3	2	3	4	4	3	3
47	4	4	4	4	4	3	5	3	2	4
48	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4
49	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4
50	5	5	5	5	1	5	5	1	4	4
51	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
52	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
53	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5	2	4	3
55	3	5	5	5	5	4	5	2	4	4
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5
62	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
63	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
64	4	3	4	4	3	5	5	3	4	4
65	4	4	5	4	4	4	5	3	3	3
66	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
67	5	5	5	4	5	4	5	3	3	5
68	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
69	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

5.3 Variabel Kompetensi dan Kompensasi

	Variabel Kompetensi					Variabel Kompensasi				
No.	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5.5
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3
10	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3
11	4	4	4	5	4	4	3	3	2	2
12	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
13	5	5	5	5	5	5	4	3	2	4
14	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
15	5	4	5	5	5	2	4	5	4	4
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
22	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
23	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
24	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
25	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3
26	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
29	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4
31	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
32	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
33	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4
34	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2
35	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2
36	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5
37	4	4	4	4	5	4	4	3	4	2

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

38	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
39	4	4	4	5	4	4	5	3	3	3
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
45	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
46	5	4	5	5	5	3	4	3	4	3
47	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
48	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
49	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4
50	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
53	5	5	5	5	4	5	3	4	2	2
54	5	5	5	5	4	5	5	5	3	2
55	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
62	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
63	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
64	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
65	5	4	4	5	4	3	3	4	3	3
66	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
67	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

5.4 Variabel Kinerja Pegawai

No.	Variabel Kinerja Pegawai							
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
1	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	4	4	3	5	5	4	5
3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	3	3	3	3	3	3	3
6	3	3	3	3	4	4	4	4
7	3	3	3	3	5	5	5	5
8	3	3	3	5	5	5	5	5
9	3	3	3	4	4	4	4	4
10	3	3	3	4	4	4	4	4
11	3	3	3	4	4	5	4	4
12	2	2	2	3	4	3	4	2
13	3	3	3	5	5	5	5	5
14	3	3	3	3	5	5	5	4
15	3	3	3	3	5	5	5	4
16	5	3	4	4	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5	5	5	5
18	3	3	3	3	5	4	4	4
19	3	3	3	4	4	4	3	4
20	5	5	5	5	5	5	5	5
21	3	3	3	3	3	3	3	4
22	2	3	3	3	4	4	4	3
23	3	3	3	3	3	4	4	4
24	4	3	3	4	4	4	4	4
25	3	3	3	3	4	3	4	3
26	3	4	4	4	5	5	5	4
27	4	4	4	5	4	4	5	4
28	3	3	3	3	3	3	3	3
29	3	3	3	3	3	3	3	3
30	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	3	3	4	4	4	4
32	4	3	3	4	5	4	5	5
33	3	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4
35	3	3	3	4	4	4	3	4
36	5	5	4	4	5	4	4	2
37	3	3	3	3	3	3	3	3

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

38	3	3	3	4	4	4	4	4
39	4	3	3	4	4	4	3	4
40	4	3	3	4	4	4	4	4
41	3	3	3	3	4	4	4	3
42	3	3	3	5	5	5	5	5
43	4	2	3	3	4	4	4	4
44	3	3	3	3	3	4	4	4
45	3	5	3	3	3	5	5	5
46	4	3	3	4	5	4	4	4
47	3	3	3	3	3	3	3	3
48	3	2	2	3	4	4	4	4
49	4	4	4	4	5	5	5	5
50	4	4	4	4	5	5	5	5
51	4	4	4	3	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	3	4
53	2	4	4	4	5	5	4	5
54	4	4	3	4	4	5	4	4
55	4	3	4	4	5	5	4	4
56	5	5	5	5	5	5	5	5
57	3	3	3	3	4	4	4	4
58	4	4	4	3	5	4	4	5
59	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5	5
61	2	2	5	5	5	5	5	5
62	4	4	5	5	5	5	5	5
63	4	4	4	3	4	4	4	4
64	3	3	3	3	3	4	3	3
65	3	3	3	3	4	4	4	4
66	5	4	4	5	5	5	4	4
67	3	2	3	5	3	3	4	3
68	3	3	4	4	5	5	5	5
69	3	3	3	3	4	4	3	3
70	4	4	4	4	5	4	4	4

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Lampiran 6. Uji Instrumen Data Penelitian

6.1 Uji Reliabilitas

6.1.1 Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.834	.840	4

6.1.2 Uji Reliabilitas Variabel Disiplin Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.736	.759	5

6.1.3 Uji Reliabilitas Variabel Beban Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.673	.711	5

6.1.4 Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.928	.929	5

6.1.5 Uji Reliabilitas Variabel Kompenasasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.829	.834	5

6.1.6 Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.900	.902	8

6.2 Uji Validitas

Variabel	Item	Corrected Item-Total Correlation (r-hitung)	r-tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X_1)	X1.1	0,710	0,236	Valid
	X1.2	0,813	0,236	Valid
	X1.3	0,880	0,236	Valid
	X1.4	0,875	0,236	Valid
Disiplin Kerja (X_2)	X2.1	0,646	0,236	Valid
	X2.2	0,699	0,236	Valid
	X2.3	0,773	0,236	Valid
	X2.4	0,778	0,236	Valid
	X2.5	0,657	0,236	Valid
Beban Kerja (X_3)	X3.1	0,660	0,236	Valid
	X3.2	0,621	0,236	Valid
	X3.3	0,599	0,236	Valid
	X3.4	0,723	0,236	Valid
	X3.5	0,770	0,236	Valid
Kompetensi (X_4)	X4.1	0,873	0,236	Valid
	X4.2	0,899	0,236	Valid
	X4.3	0,936	0,236	Valid
	X4.4	0,880	0,236	Valid

	X4.5	0,827	0,236	Valid
Kompensasi (X_5)	X5.1	0,672	0,236	Valid
	X5.2	0,827	0,236	Valid
	X5.3	0,668	0,236	Valid
	X5.4	0,849	0,236	Valid
	X5.5	0,857	0,236	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0,672	0,236	Valid
	Y2	0,745	0,236	Valid
	Y3	0,836	0,236	Valid
	Y4	0,759	0,236	Valid
	Y5	0,784	0,236	Valid
	Y6	0,818	0,236	Valid
	Y7	0,772	0,236	Valid
	Y8	0,775	0,236	Valid

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Lampiran 7. Hasil Analisis Deskriptif

7.1 Analisis Karakteristik Responden

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	>50	3	4.3	4.3	4.3
	20-25	15	21.4	21.4	25.7
	26-50	52	74.3	74.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	37	52.9	52.9	52.9
	Perempuan	33	47.1	47.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

LamaKerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	>10	40	57.1	57.1	57.1
	1-5	22	31.4	31.4	88.6
	6-10	8	11.4	11.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D1	15	21.4	21.4	21.4
	D3	16	22.9	22.9	44.3
	S1	36	51.4	51.4	95.7
	S2	3	4.3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

7.2 Distribusi Jawaban Responden

7.2.1 Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
N	Valid	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.66	4.31	4.24	4.24

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.4	1.4	1.4
	4	22	31.4	31.4	32.9
	5	47	67.1	67.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.9	2.9	2.9
	3	7	10.0	10.0	12.9
	4	28	40.0	40.0	52.9
	5	33	47.1	47.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	2	2.9	2.9	4.3
	3	6	8.6	8.6	12.9
	4	31	44.3	44.3	57.1
	5	30	42.9	42.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	7	10.0	10.0	11.4
	4	36	51.4	51.4	62.9
	5	26	37.1	37.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

7.2.2 Variabel Disiplin Kerja (X_2)

Statistics

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
N	Valid	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.36	4.54	4.61	4.30	4.31

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	11.4	11.4	11.4
	4	29	41.4	41.4	52.9
	5	33	47.1	47.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	1	1.4	1.4	2.9
	4	27	38.6	38.6	41.4
	5	41	58.6	58.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.4	1.4	1.4
	4	25	35.7	35.7	37.1
	5	44	62.9	62.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	11.4	11.4	11.4
	4	33	47.1	47.1	58.6
	5	29	41.4	41.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	2	2.9	2.9	4.3
	3	4	5.7	5.7	10.0
	4	30	42.9	42.9	52.9
	5	33	47.1	47.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

7.2.3 Variabel Beban Kerja (X_3)

Statistics

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5
N	Valid	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.50	4.59	3.80	3.94	4.14

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	5.7	5.7	5.7
	4	27	38.6	38.6	44.3
	5	39	55.7	55.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.4	1.4	1.4
	4	27	38.6	38.6	40.0
	5	42	60.0	60.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	8	11.4	11.4	12.9
	3	11	15.7	15.7	28.6
	4	34	48.6	48.6	77.1
	5	16	22.9	22.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	5.7	5.7	5.7
	3	14	20.0	20.0	25.7
	4	34	48.6	48.6	74.3
	5	18	25.7	25.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	4.3	4.3	4.3
	3	4	5.7	5.7	10.0
	4	43	61.4	61.4	71.4
	5	20	28.6	28.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

7.2.4 Variabel Kompetensi (X_4)

Statistics

		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5
N	Valid	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.54	4.49	4.53	4.60	4.47

X4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	32	45.7	45.7	45.7
	5	38	54.3	54.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Repository Universitas Brawijaya

X4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.4	1.4	1.4
	4	34	48.6	48.6	50.0
	5	35	50.0	50.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.4	1.4	1.4
	4	31	44.3	44.3	45.7
	5	38	54.3	54.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X4.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.4	1.4	1.4
	4	26	37.1	37.1	38.6
	5	43	61.4	61.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X4.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.3	4.3	4.3
	4	31	44.3	44.3	48.6
	5	36	51.4	51.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

7.2.5 Variabel Kompensasi (X_5)

Statistics

		X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5.5
N	Valid	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.34	4.33	4.01	4.06	3.97

X5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.9	2.9	2.9
	3	6	8.6	8.6	11.4
	4	28	40.0	40.0	51.4
	5	34	48.6	48.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	8	11.4	11.4	12.9
	4	28	40.0	40.0	52.9
	5	33	47.1	47.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X5.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	4	5.7	5.7	7.1
	3	13	18.6	18.6	25.7
	4	27	38.6	38.6	64.3
	5	25	35.7	35.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X5.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	7.1	7.1	7.1
	3	11	15.7	15.7	22.9
	4	29	41.4	41.4	64.3
	5	25	35.7	35.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X5.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	8.6	8.6	8.6
	3	15	21.4	21.4	30.0
	4	24	34.3	34.3	64.3
	5	25	35.7	35.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

7.2.6 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Statistics

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.47	3.41	3.49	3.79	4.24	4.23	4.13	4.07

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	7.1	7.1	7.1
	3	37	52.9	52.9	60.0
	4	18	25.7	25.7	85.7
	5	10	14.3	14.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	7.1	7.1	7.1
	3	40	57.1	57.1	64.3
	4	16	22.9	22.9	87.1
	5	9	12.9	12.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.9	2.9	2.9
	3	41	58.6	58.6	61.4
	4	18	25.7	25.7	87.1
	5	9	12.9	12.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	30	42.9	42.9	42.9
	4	25	35.7	35.7	78.6
	5	15	21.4	21.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	17.1	17.1	17.1
	4	29	41.4	41.4	58.6
	5	29	41.4	41.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	14.3	14.3	14.3
	4	34	48.6	48.6	62.9
	5	26	37.1	37.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	18.6	18.6	18.6
	4	35	50.0	50.0	68.6
	5	22	31.4	31.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.9	2.9	2.9
	3	12	17.1	17.1	20.0
	4	35	50.0	50.0	70.0
	5	21	30.0	30.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Lampiran 8. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.603	5.106		.314	.755
	total_X1_GK	-.436	.304	-.219	-1.433	.157
	total_X2_DK	.636	.331	.318	1.920	.059
	total_X3_BK	.557	.280	.294	1.992	.051
	total_X4_KPT	.383	.309	.194	1.242	.219
	total_X5_KPN	.116	.195	.083	.594	.555

a. Dependent Variable: total_Y_KIN

Lampiran 9. Hasil Uji Asumsi Klasik

9.1 Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		70
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.71914840
Most Extreme Differences	Absolute	.079
	Positive	.044
	Negative	-.079
Test Statistic		.079
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200[c,d]

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

9.2 Uji Multikoloniearitas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.603	5.106		.314	.755		
	total_X1_GK	-.436	.304	-.219	-1.433	.157	.429	2.332
	total_X2_DK	.636	.331	.318	1.920	.059	.363	2.753
	total_X3_BK	.557	.280	.294	1.992	.051	.458	2.184
	total_X4_KPT	.383	.309	.194	1.242	.219	.410	2.440
	total_X5_KPN	.116	.195	.083	.594	.555	.506	1.977

a. Dependent Variable: total_Y_KIN

9.3 Uji Heteroskedastisitas

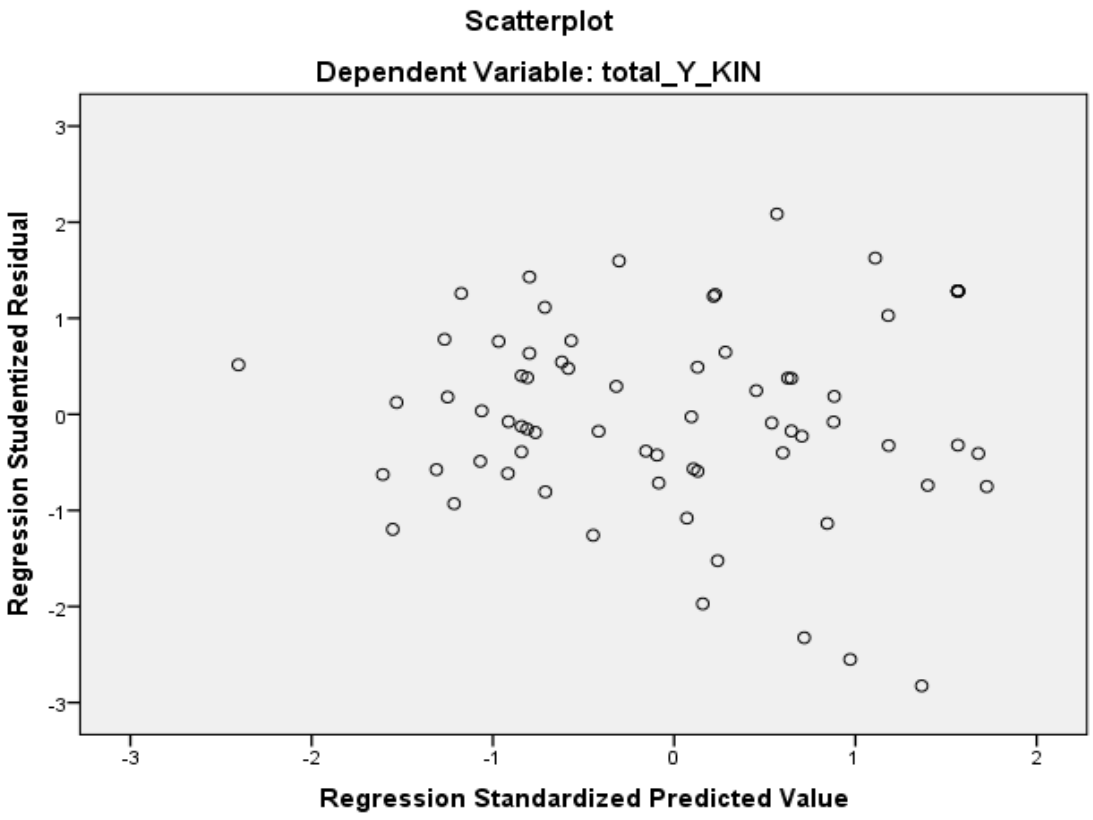
9.3.1 Metode *Glejser*

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-5.515	2.874		-1.919	.059
	total_X1_GK	.291	.171	.292	1.698	.094
	total_X2_DK	-.232	.187	-.233	-1.246	.217
	total_X3_BK	.099	.158	.104	.627	.533
	total_X4_KPT	.234	.174	.236	1.345	.183
	total_X5_KPN	.053	.110	.076	.483	.630

a. Dependent Variable: ABS_RES

9.3.2 Metode *Scatterplot*



Lampiran 10. Hasil Uji Hipotesis

10.1 Uji Koefisien Determinasi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.600[a]	.360	.310	3.862

a. Predictors: (Constant), total_X5_KPN, total_X2_DK, total_X3_BK, total_X1_GK, total_X4_KPT

b. Dependent Variable: total_Y_KIN

10.2 Uji Statistik F

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	537.530	5	107.506	7.209	.000[b]
	Residual	954.412	64	14.913		
	Total	1491.943	69			

a. Dependent Variable: total_Y_KIN

b. Predictors: (Constant), total_X5_KPN, total_X2_DK, total_X3_BK, total_X1_GK, total_X4_KPT

10.3 Uji Statistik t

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.603	5.106		.314	.755
	total_X1_GK	-.436	.304	-.219	-1.433	.157
	total_X2_DK	.636	.331	.318	1.920	.059
	total_X3_BK	.557	.280	.294	1.992	.051
	total_X4_KPT	.383	.309	.194	1.242	.219
	total_X5_KPN	.116	.195	.083	.594	.555

a. Dependent Variable: total_Y_KIN