

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN REMUNERASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKTOR PUBLIK  
(Studi Kasus Kinerja Pegawai Sektor Publik di Kantor Wilayah  
Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II)**



**SKRIPSI**

Oleh:

Nama : Farah Shinta Qurratu Ain

No. Mahasiswa : 16312211

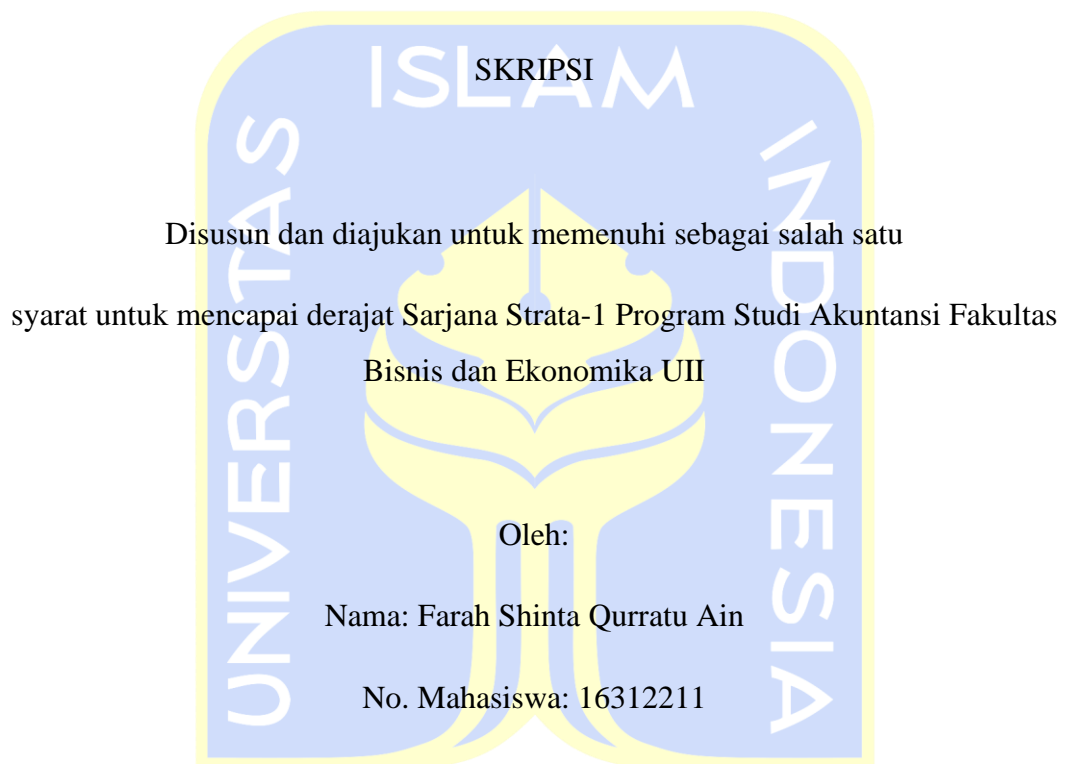
**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2020**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN REMUNERASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKTOR PUBLIK  
(Studi Kasus Kinerja Pegawai Sektor Publik di Kantor Wilayah  
Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II)**



FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2020

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

### PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apa pun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 18 November 2020

Penulis,

  
(Farah Shinta Qurratu Ain)

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN REMUNERASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKTOR PUBLIK**

**(Studi Kasus Kinerja Pegawai Sektor Publik di Kantor Wilayah**

**Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II)**



Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 11 Desember 2020

Dosen Pembimbing

Neni Meidawati, Dra., M. Si., Ak.

## HALAMAN BERITA ACARA

### BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN REMUNERASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKTOR PUBLIK (STUDI KASUS KINERJA PEGAWAI SEKTOR PUBLIK DI KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK JAWA TIMUR II)**

Disusun Oleh : FARAH SHINTA QURRATU AIN  
Nomor Mahasiswa : 16312211

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS

Pada hari, tanggal: **Jumat, 08 Januari 2021**

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Neni Meidawati, Dra., M.Si., Ak. 

Penguji : Kumala Hadi, Dr., M.Si., Ak. 

Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia

  
  
Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

## HALAMAN MOTTO

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan, sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain), dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.”

(Al-Insyirah: 5-8)

“Barangsiapa yang bertakwa kepada Allah niscaya Dia akan membukakan jalan keluar baginya, dan Dia memberinya rezeki dari arah yang tidak disangkanya.”

(At-Talaq: 2-3)

الجمعة الإسلامية الأندونيسية

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

*Alhamdulillah* rabbi'l'alamin, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya. Shalawat serta salam tercurah kepada Nabi Muhammad Shallallahu 'alaihi wassalam beserta para sahabatnya. Atas berkat rahmat Allah Subhanahu wa Ta'ala penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai Sektor Publik (Studi Kasus Kinerja Pegawai Sektor Publik di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II)”**. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi syarat akademis untuk mencapai gelar Sarjana Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Selama studi dan penyusunan skripsi, penulis telah memperoleh bantuan, baik itu doa, serta bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah Subhanahu wa Ta'ala, yang selalu memberikan kesehatan, kekuatan, rahmat, dan ridho-Nya kepada penulis.
2. Kedua orang tua penulis tercinta, yang selalu mendoakan, memberi arahan, nasihat, kasih sayang, dan dukungan setiap saat.
3. Kakak-kakak penulis yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan setiap saat.

4. Ibu Dra. Neni Meidawati, M. Si., Ak. selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan, waktu, kritik, saran, dan arahan yang sangat bermanfaat selama proses menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, S. E., M. Si. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Dr. Mahmudi, S. E., M. Si., Ak. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia.
7. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu, pengalaman, dan pelajaran yang sangat bermanfaat.
8. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II dan seluruh pegawai yang telah memberikan data kepada penulis.
9. Keluarga besar, teman-teman, dan semua pihak yang selama ini banyak membantu penulis selama proses menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penelitian skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Namun demikian, penulis berharap skripsi ini memberikan manfaat bagi berbagai pihak yang akan melakukan penelitian selanjutnya.

*Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Yogyakarta, 18 November 2020

Penulis,

(Farah Shinta Qurratu Ain)



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN BERITA ACARA.....	iv
HALAMAN MOTTO .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAK.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
1.5 Sistematika Penulisan.....	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	16
2.1 Landasan Teori.....	16
2.1.1 Kinerja Pegawai.....	16
2.1.2 Gaya Kepemimpinan .....	22
2.1.3 Motivasi.....	28

2.1.4	Remunerasi .....	34
2.2	Penelitian Terdahulu .....	47
2.3	Hipotesis Penelitian.....	64
2.3.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.....	64
2.3.2	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.....	66
2.3.3	Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai.....	68
2.3.4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai .....	70
2.4	Kerangka Penelitian .....	71
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>72</b>
3.1	Populasi dan Sampel .....	72
3.2	Variabel Penelitian.....	74
3.2.1	Kinerja Pegawai.....	75
3.2.2	Gaya Kepemimpinan .....	77
3.2.3	Motivasi .....	78
3.2.4	Remunerasi .....	79
3.3	Sumber Data, Instrumen Penelitian, dan Teknik Pengumpulan Data ....	82
3.3.1	Sumber Data .....	82
3.3.2	Instrumen Penelitian .....	83
3.3.3	Teknik Pengumpulan Data .....	84
3.4	Teknik Analisis Data .....	84
3.4.1	Statistik Deskriptif.....	85
3.4.2	Uji Kualitas Data .....	85
3.4.3	Uji Asumsi Klasik .....	86
3.4.4	Analisis Regresi Berganda.....	88

3.4.5	Uji Hipotesis .....	89
BAB IV PEMBAHASAN.....		91
4.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	91
4.1.1	Sejarah Umum Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II.....	91
4.1.2	Visi dan Misi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II.....	92
4.1.3	Struktur Organisasi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II.....	93
4.2	Karakteristik Responden .....	97
4.2.1	Jenis Kelamin .....	98
4.2.2	Usia.....	99
4.2.3	Pendidikan Terakhir .....	100
4.2.4	Masa Kerja.....	101
4.3	Analisis Statistik Deskriptif .....	101
4.4	Uji Kualitas Data .....	104
4.4.1	Uji Validitas.....	104
4.4.2	Uji Reliabilitas .....	112
4.5	Uji Asumsi Klasik .....	113
4.5.1	Uji Normalitas .....	113
4.5.2	Uji Multikolinearitas.....	116
4.5.3	Uji Heteroskedastisitas .....	118
4.6	Analisis Regresi Linear Berganda.....	120
4.7	Uji Hipotesis.....	122
4.7.1	Uji Koefisien Determinasi .....	122
4.7.2	Uji F.....	123

4.7.3	Uji t.....	124
4.8	Pembahasan.....	126
4.8.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai....	126
4.8.2	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.....	127
4.8.3	Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai.....	128
4.8.4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai .....	130
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....		131
5.1	Simpulan.....	131
5.2	Implikasi Penelitian.....	133
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	134
5.4	Saran.....	134
DAFTAR PUSTAKA.....		136
LAMPIRAN.....		144



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Realisasi Pendapatan Negara Tahun 2015-2019.....	2
Tabel 2. 1 Daftar Remunerasi atau Tunjangan Kinerja DJP tahun 2020.....	38
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel Dependen Kinerja Pegawai.....	76
Tabel 3. 2 Operasionalisasi Variabel Independen Gaya Kepemimpinan.....	77
Tabel 3. 3 Operasionalisasi Variabel Independen Motivasi .....	78
Tabel 3. 4 Operasionalisasi Variabel Independen Remunerasi.....	80
Tabel 3. 5 Skor Skala <i>Likert</i> .....	83
Tabel 4. 1 Pegawai Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II menurut Jabatan.....	96
Tabel 4. 2 Hasil Pengumpulan Data Kuesioner .....	97
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	98
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	99
Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	100
Tabel 4. 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	101
Tabel 4. 7 Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....	102
Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan .....	105
Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas Motivasi .....	106
Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas Remunerasi .....	108
Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai .....	110
Tabel 4. 12 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....	113
Tabel 4. 13 Hasil Uji Normalitas .....	114
Tabel 4. 14 Hasil Uji Multikolinearitas .....	117
Tabel 4. 15 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	118
Tabel 4. 16 Hasil Analisis Regresi Berganda .....	120

Tabel 4. 17 Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	122
Tabel 4. 18 Hasil Uji F.....	123



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Penerimaan Pajak Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Timur II .	10
Gambar 2. 1 Diagram Teori Hierarki Kebutuhan Maslow .....	29
Gambar 2. 2 Komponen Program Remunerasi Keseluruhan menurut Mondy and Noe.....	42
Gambar 2. 3 Kerangka Model Penelitian.....	71
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II.....	93
Gambar 4. 2 <i>Output Chart Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual</i> .....	115
Gambar 4. 3 <i>Scatterplot Chart</i> .....	119



## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 TABEL REKAPITULASI PENELITIAN TERDAHULU .....	145
LAMPIRAN 2 KUESIONER PENELITIAN.....	170
LAMPIRAN 3 KARAKTERISTIK RESPONDEN .....	183
LAMPIRAN 4 TABULASI DATA PENELITIAN VARIABEL X1 .....	186
LAMPIRAN 5 TABULASI DATA PENELITIAN VARIABEL X2 .....	190
LAMPIRAN 6 TABULASI DATA PENELITIAN VARIABEL X3 .....	195
LAMPIRAN 7 TABULASI DATA PENELITIAN VARIABEL Y .....	204
LAMPIRAN 8 HASIL UJI ANALISIS STATISTIK DESKRIPTIF .....	212
LAMPIRAN 9 HASIL UJI KUALITAS DATA .....	213
LAMPIRAN 10 HASIL UJI ASUMSI KLASIK .....	226
LAMPIRAN 11 HASIL ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA.....	229
LAMPIRAN 12 HASIL UJI HIPOTESIS .....	230
LAMPIRAN 13 SURAT IZIN PENELITIAN .....	232
LAMPIRAN 14 SURAT PERNYATAAN BERSEDIA MENYERAHKAN HASIL RISET.....	233
LAMPIRAN 15 DOKUMENTASI PENELITIAN .....	234



## **ABSTRACT**

*This research is the result of study that evaluates the influence of leadership style, motivation, and remuneration on the performance of public sector employees (a case study of the performance of public sector employees at the Regional Office of the Directorate General of Taxes, East Java II). This study uses quantitative methods with the aim of analyzing the influence of leadership style, motivation, and remuneration on the performance of public sector employees. This study uses accidental sampling method and data collection is carried out by using a questionnaire method that is deployed to respondents and processed using SPSS Statistic 19. The population in this study are employees at the Regional Office of the Directorate General of Taxes, East Java II. The results of this study indicate that (1) leadership style has a positive and significant effect on employees' performance, (2) motivation has a positive and significant impact on employees' performance, (3) remuneration has a positive and significant effect on employees' performance, and (4) leadership style, motivation, and remuneration simultaneously have a positive and significant effect on employees' performance.*

**Keywords:** *leadership style, motivation, remuneration, employees' performance*

الجمعة الاستاذة الاندو

## ABSTRAK

Penelitian ini adalah hasil studi yang mengevaluasi tentang pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi terhadap kinerja pegawai sektor publik (studi kasus kinerja pegawai sektor publik di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan tujuan menganalisis pengaruh dari gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi terhadap kinerja pegawai sektor publik. Penelitian ini menggunakan metode *accidental sampling* dan pengumpulan data dilakukan dengan metode kuesioner yang disebar pada responden dan diolah menggunakan *SPPS Statistic 19*. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) remunerasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan (4) gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Kata kunci** : gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi, kinerja pegawai



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Indonesia ialah salah satu *upper-middle income country* di Asia Tenggara yang senantiasa berusaha meningkatkan pembangunan nasional (Dzulfaroh, 2020). Pembangunan nasional adalah serangkaian pembangunan berkelanjutan mencakup kehidupan rakyat, bangsa, dan negara. Di dalam proses memenuhi pembiayaan pembangunan nasional tentu saja membutuhkan dana yang tidak sedikit. Untuk memenuhi dana tersebut Indonesia memiliki beberapa sumber pendapatan negara. Pendapatan negara menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yaitu seluruh pendapatan yang bersumber dari Penerimaan Perpajakan, Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNPB) serta penerimaan Hibah dari dalam dan luar negeri (Gischa, 2020).

Dalam sidang Rancangan Undang-Undang (RUU) Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Negara (RAPBN) 2019, Ir. Joko Widodo, Presiden Republik Indonesia, berharap Indonesia dapat mendorong peningkatan pemasukan yang diperoleh dari Penerimaan Perpajakan (Hartomo, 2018). Jika Penerimaan Perpajakan semakin meningkat sebagai kontributor utama pendapatan negara, maka hal tersebut menunjukkan bahwa Indonesia menerapkan prinsip kemandirian Anggaran dan Pendapatan Belanja Negara (APBN). Oleh karena itu, peningkatan pemasukan yang diperoleh dari Penerimaan Perpajakan (pajak) akan

mewujudkan keutamaan dan keandalan pendanaan pembangunan dari sumber-sumber penerimaan dari dalam negeri.

Undang-undang Republik Indonesia No. 28 Tahun 2007 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan menyatakan bahwa pajak adalah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Penerimaan pajak merupakan salah satu sumber pendapatan negara terbesar di Indonesia.

**Tabel 1. 1**  
**Realisasi Pendapatan Negara Tahun 2015-2019**  
**(Dalam Triliun Rupiah)**

<b>Tahun</b>	<b>Penerimaan Pajak</b>	<b>Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNPB)</b>	<b>Hibah</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase Penerimaan Pajak terhadap Pendapatan Negara</b>
2015	1.240,4	253,7	10,4	1.504,5	80,05%
2016	1.285,0	261,9	8,2	1.555,1	82,63%
2017	1.343,5	311,2	11,6	1.666,4	80,62%
2018	1.518,8	409,3	15,6	1.943,7	78,31%
2019	1.546,1	407,8	5,4	1.959,3	78,91%

**Sumber: Realisasi APBN Kemenkeu, diolah.**

Data dari tabel 1.1 di atas pada tahun 2015 yaitu Rp 1.240,4 triliun pendapatan negara pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) diperoleh dari penerimaan pajak. Sedangkan, jumlah Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNPB) sebesar Rp 253,7 triliun dan penerimaan negara lewat hibah sebesar Rp 10,4 triliun (Kemenkeu, 2015).

Lalu, setahun berikutnya yaitu 2016, sebesar Rp 1.285,0 triliun pendapatan negara pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) diperoleh dari penerimaan pajak. Sedangkan, jumlah Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNPB) sebesar Rp 261,9 triliun dan penerimaan negara lewat hibah sebesar Rp 8,2 triliun (Kemenkeu, 2016).

Lalu, pada tahun 2017, sebesar Rp 1.343,5 triliun pendapatan negara pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) diperoleh dari penerimaan pajak. Sedangkan, jumlah Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNPB) sebesar Rp 311,2 triliun dan penerimaan negara lewat hibah sebesar Rp 11,6 triliun (Kemenkeu, 2017).

Lalu, di tahun 2018, sebesar Rp 1.518,8 triliun pendapatan negara pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) diperoleh dari penerimaan pajak. Sedangkan, jumlah Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNPB) sebesar Rp 409,3 triliun dan penerimaan negara lewat hibah sebesar Rp 15,6 triliun (Kemenkeu, 2018).

Setahun kemudian pada tahun 2019 yaitu Rp 1.546,1 triliun pendapatan negara tahun 2019 pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) diperoleh dari penerimaan pajak. Sedangkan, jumlah Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNPB) sebesar Rp 407,8 triliun dan penerimaan negara lewat hibah sebesar Rp 5,4 triliun (Kemenkeu, 2019).

Dari data di atas, jika dilihat dari persentase realisasi penerimaan perpajakan dibandingkan dengan jumlah total pendapatan negara dan hibah dari tahun 2015, 2016, 2017, 2018, dan 2019 adalah masing-masing sebesar 80,05%, 82,63%, 80,62%, 78,31%, dan 78,91%. Persentase ini menunjukkan bahwa pajak merupakan tulang punggung yang berperan sangat penting bagi Indonesia.

Untuk mendukung pentingnya peran pajak dalam pembangunan nasional, maka pemerintah khususnya Direktorat Jenderal Pajak (DJP) terus mengupayakan optimalisasi dengan *effort* yang lebih dalam peningkatan penerimaan pajak (Nuha, 2020). Peningkatan penerimaan pajak tentu saja tidak akan berjalan tanpa adanya peran sumber daya manusia, yaitu para pegawai pajak selaku pegawai sektor publik yang nantinya harus menyelesaikan tugas-tugas yang diemban. Oleh karena itu, kinerja seorang pegawai dalam suatu organisasi/instansi harus ditingkatkan sehingga dapat memberikan performa yang baik dan mencapai tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Noor (2018) yaitu peningkatan potensi dan penerimaan pajak harus seiring dengan peningkatan dari kinerja pegawai.

Istilah kinerja menurut Darlius (2009:64) dalam Faisal dan Aziz (2015) ialah bermula dari kinerja (*performance*) dan penampilan kerja atau prestasi (*actual performance*) yang sungguh-sungguh diraih oleh seseorang. Kinerja pegawai adalah kecakapan kerja yang dicapai dan diinginkan dari perilaku pegawai dalam rangka pelaksanaan serta penyelesaian pekerjaan yang menjadi kewajiban secara individu maupun kelompok (Rompas, Tewel, dan Dotulong, 2018). Sulistiyorini (2020) mengatakan bahwa hal yang wajib untuk dilakukan demi kepentingan mewujudkan tujuan organisasi yaitu menjaga dan meningkatkan kinerja, karena apabila kinerja yang dihasilkan oleh organisasi rendah maka akan mengakibatkan tujuan organisasi tidak tercapai. Untuk menghasilkan pegawai yang berkinerja baik, ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, salah satunya adalah gaya kepemimpinan.

Peran pemimpin adalah hal yang krusial dalam sebuah organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, pemimpin wajib mengembangkan gaya kepemimpinan guna meningkatkan kinerja bawahannya (Sulistiyorini, 2020). Menurut Rompas, Tewel, dan Dotulong (2018), gaya kepemimpinan ialah suatu aktivitas yang bertujuan memengaruhi perilaku orang lain agar mereka berkehendak untuk diberikan arahan untuk mencapai tujuan tertentu. Selain itu, Rasulong (2019) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan ialah suatu pola tingkah laku yang dikonsepsi dengan sedemikian rupa yang bertujuan untuk memengaruhi bawahannya agar mempunyai kinerja yang maksimal, dengan demikian kinerja di dalam organisasi dan tujuan organisasi pun dapat dimaksimalkan dengan baik. Agar hal tersebut bisa terwujud, pemimpin

umumnya akan membentuk suatu pola atau bentuk tertentu yang dapat membentuk tujuan terbaik dari organisasi atau instansi (Pradana, Setyanti, dan Endhiarto, 2016). Perbedaan pola dalam memberikan atensi dalam kegiatan pembinaan dan pengarahan atas keseluruhan kemampuan pegawai di lingkungannya diakibatkan oleh gaya kepemimpinan yang juga berbeda dari setiap pemimpin (Istiharoh, 2017).

Sehingga, gaya kepemimpinan sangatlah krusial terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan penelitian dari Antoro (2014), Mohammed, *et al.* (2014), Nurcahyani, dkk. (2015), Sukandi dan Toberico (2016), Alpadizami (2017), Negoro (2019), dan Sulistiyorini (2020). Penelitian-penelitian tersebut menghasilkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap terhadap kinerja pegawai karena hasil pengujian hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai menunjukkan signifikan positif. Hasil dari beberapa penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Basit, Sebastian, *and* Hassan (2019) menyatakan bahwa terdapat dua hasil tergantung dari tipe gaya kepemimpinannya, terdapat gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun terdapat pula gaya kepemimpinan yang berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Lalu, penelitian yang dilakukan oleh Endrias dan Susilo (2014) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Selain itu, terdapat beberapa penelitian lain yang dilakukan oleh Azizi (2016), Indriyatmoko, Wahyudi, dan Lamidi (2016), Pradana, Setyanti, dan



Endhiarto (2016), Cahyadi (2017), Rompas, Tewal, dan Dotulong (2018), dan Rasulong (2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga, hasil yang terdapat pada penelitian-penelitian tersebut ialah terdapat inkonsistensi.

Selain gaya kepemimpinan, terdapat variabel independen lain yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Rahmi (2020) mengatakan bahwa terdapat daya dorong yang membangkitkan keinginan pegawai untuk bekerja dengan rajin dan bersungguh-sungguh, daya dorong ini akan berbeda antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Daya dorong dibutuhkan oleh pegawai sehingga diharapkan pegawai akan selalu menggunakan segenap potensi di dalam dirinya, karena tidak semua pegawai memiliki kemauan untuk menggunakan potensinya untuk meraih hasil yang optimal, daya dorong tersebut kerap disebut motivasi (Nurchayani dkk. 2015). Berkat dari adanya motivasi, semangat pegawai pada pelaksanaan tugasnya akan meningkat, lalu akan menyebabkan peningkatan pula pada kinerja pegawai. Pengertian dari motivasi tersebut telah menunjukkan bahwa motivasi sangat penting dan berimbas kepada kinerja pegawai.

Dari definisi-definisi di atas, maka dapat kita simpulkan bahwa motivasi merupakan hal yang penting dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini terbukti dengan penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Misail, Brasit, dan Amar (2010), Dhermawan, Sudibya, dan Utama (2012), Fitria, Idris, dan Kusuma (2014), Nurchayani dkk. (2015), Indriyatmoko, Wahyudi, dan Lamidi (2016), Mukhlisoh, Hamid, dan Arenawati (2016), Zulkarnain (2016), Mohamud, Ibrahim, and Hussein (2017), Noor (2018), Azis (2018), Negoro (2019),

Sulistiyorini (2020), dan Rahmi (2020). Penelitian-penelitian tersebut menghasilkan motivasi memiliki pengaruh terhadap terhadap kinerja pegawai karena hasil pengujian hubungan antara variabel motivasi dengan kinerja pegawai menunjukkan signifikan positif. Hasil dari beberapa penelitian tersebut menunjukkan bahwa apabila motivasi yang dimiliki semakin tinggi maka akan menyebabkan semakin tinggi juga tingkat kinerja pegawai. Selain itu, penelitian oleh Julianry, Syarief, dan Affandi (2017) yang menghasilkan motivasi berpengaruh namun secara negatif terhadap kinerja pegawai. Lalu, penelitian Resti (2014) menghasilkan motivasi berpengaruh namun tidak signifikan. Namun, selain penelitian-penelitian di atas yang menghasilkan motivasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, terdapat penelitian yang menghasilkan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai antara lain dilakukan oleh Tarigan (2011), Ayu (2014), Antoro (2014), Oktaviani dan Darmo (2017), dan Hastuti (2018). Dari hasil penelitian-penelitian di atas terdapat hasil yang tidak konsisten.

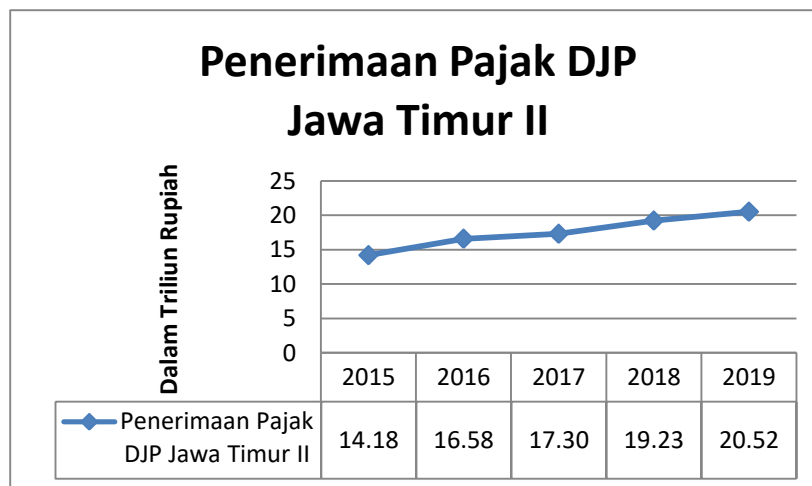
Selain peranan gaya kepemimpinan dan motivasi, peran remunerasi juga tidak luput dalam rangka memengaruhi kinerja pegawai. Pemberian remunerasi benar-benar urgen bagi pegawai untuk merangsang seseorang melakukan pekerjaan lebih dari apa yang diinginkan oleh organisasi (Risni, Idris, dan Kusuma, 2014). Azis (2013) mengatakan bahwa pada penerapan remunerasi, tingkat kesejahteraan yang tinggi dan upaya pemeliharaan bagi para pegawai dijamin oleh pemerintah, agar pegawai merasa tercukupi, bisa fokus dalam bekerja, agar berdampak positif dalam memberikan kontribusinya, dan berdampak positif untuk peningkatan kinerja pegawai.

Dari pengertian-pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa remunerasi memengaruhi kinerja pegawai. Hal ini terbukti dengan penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Misail, Brasit, dan Amar (2010), Dhermawan, Sudibya, dan Utama (2012), Azis (2013), Chintaloo *and* Mahadeo (2013), Wilfred, Elijah, *and* Muturi (2014), Kristina, Jumiati, dan Handayani (2015), Zulkarnain (2016), Calvin (2017), Noor (2018), Yusniawan dan Permana (2018), serta Suprianto, Basalamah, dan Arifin (2019) menghasilkan remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, penelitian dari Azis (2018) menghasilkan remunerasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Lalu, terdapat pula penelitian-penelitian yang menghasilkan remunerasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, antara lain dilakukan oleh Tarigan (2011), Suprianto (2012), dan Fitria, Idris, dan Kusuma (2014). Hasil dari penelitian-penelitian tersebut ialah tidak konsisten.

Objek dalam penelitian ini ialah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II (Kanwil DJP Jatim II) sebagai salah satu organisasi sektor publik atau instansi pemerintah yang memiliki fungsi sebagai perpanjangan tangan dari Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak yang memiliki peran untuk melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap unit-unit kerja yang ada di wilayah kerjanya untuk dapat menghimpun pajak seoptimal mungkin.

**Gambar 1. 1**

**Penerimaan Pajak Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Timur II  
(Dalam Triliun Rupiah)**



**Sumber: Kanwil DJP Jatim II, diolah.**

Berdasarkan grafik penerimaan pajak tersebut menunjukkan bahwa Kanwil DJP Jatim II selalu mengalami kenaikan penerimaan pajak dari tahun ke tahun mulai 2015 sebesar Rp 14,18 triliun, tahun 2016 sebesar Rp 16,58 triliun, tahun 2017 sebesar Rp 17,30 triliun, tahun 2018 sebesar Rp 19,23 triliun, dan tahun 2019 sebesar Rp 20,52 triliun. Selain itu, pada tahun 2018 Kanwil DJP Jatim II juga menerima penghargaan sebagai Kantor Wilayah terbaik di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dan di lingkungan Kementerian Keuangan Indonesia. Uraian di atas menunjukkan bahwa Kanwil DJP Jatim II merupakan kantor wilayah yang memiliki prestasi yang baik dan hal tersebut dapat mengindikasikan kinerja pegawainya baik pula.

Oleh karena itu, saya tertarik untuk meneliti apakah variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk membuktikan bahwa variabel-variabel tersebut dapat memengaruhi kinerja pegawai di Kanwil DJP Jatim II. Selain itu, walaupun terdapat beberapa penelitian yang menyatakan memiliki pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi dengan kinerja pegawai. Namun, terdapat pula beberapa penelitian yang menyatakan bahwa hasilnya berpengaruh negatif bahkan tidak ada pengaruh pada gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi terhadap kinerja pegawai.

Sehingga, dari beberapa hasil penelitian tersebut memiliki hasil tidak konsisten. Maka, dengan ini peneliti akan melakukan sebuah penelitian yang berjudul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai Sektor Publik (Studi Kasus Kinerja Pegawai Sektor Publik di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II)”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Sesuai latar belakang masalah yang telah dibahas di atas, maka dapat dirumuskan beberapa masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II?

3. Apakah remunerasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II?
4. Apakah gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris faktor-faktor yang memengaruhi tingkat kinerja pegawai yang terdiri dari:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sektor publik
2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai sektor publik
3. Pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai sektor publik
4. Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi terhadap kinerja pegawai sektor publik

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang dibedakan menjadi dua macam yaitu manfaat teoretis dan manfaat praktis.

1. Manfaat Teoretis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan mengenai aspek-aspek perpajakan dan menjadi bahan referensi bagi peneliti maupun pembaca yang berkeinginan melakukan pengamatan

secara mendalam, khususnya pada kajian atau permasalahan yang serupa. Selain itu penelitian ini merupakan perwujudan dari pengamalan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

- b. Penelitian ini diharapkan mampu menambah dan mengembangkan wawasan, informasi, serta pemikiran dan ilmu pengetahuan yang khususnya berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi terhadap kinerja pegawai.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi peneliti

- Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan yang luas kepada penulis tentang perpajakan dan memberikan pemahaman tentang pentingnya penerapan proses perpajakan bagi kemajuan Indonesia
- Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) Program Studi Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

- ### b. Bagi Direktorat Jenderal Pajak dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jatim II

Hasil penelitian diharapkan ini dapat memberikan masukan kepada Kanwil DJP Jatim II dalam memberikan gambaran mengenai seberapa jauh dari pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan

remunerasi terhadap kinerja pegawai, sehingga aparat pajak dapat berinovasi untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

c. Bagi Wajib Pajak

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai informasi untuk menambah wawasan perpajakan agar terciptanya kesadaran akan pentingnya taat pajak.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan skripsi ini disusun dalam lima bab yang mengacu pada Pedoman Penulisan Skripsi Program Akuntansi 2019 Universitas Islam Indonesia. Adapun isi dari masing-masing bab tersebut adalah sebagai berikut:

#### **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini berisi uraian tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi uraian tentang landasan teori, penelitian terdahulu, hipotesis penelitian, dan kerangka penelitian.



### **BAB III: METODE PENELITIAN**

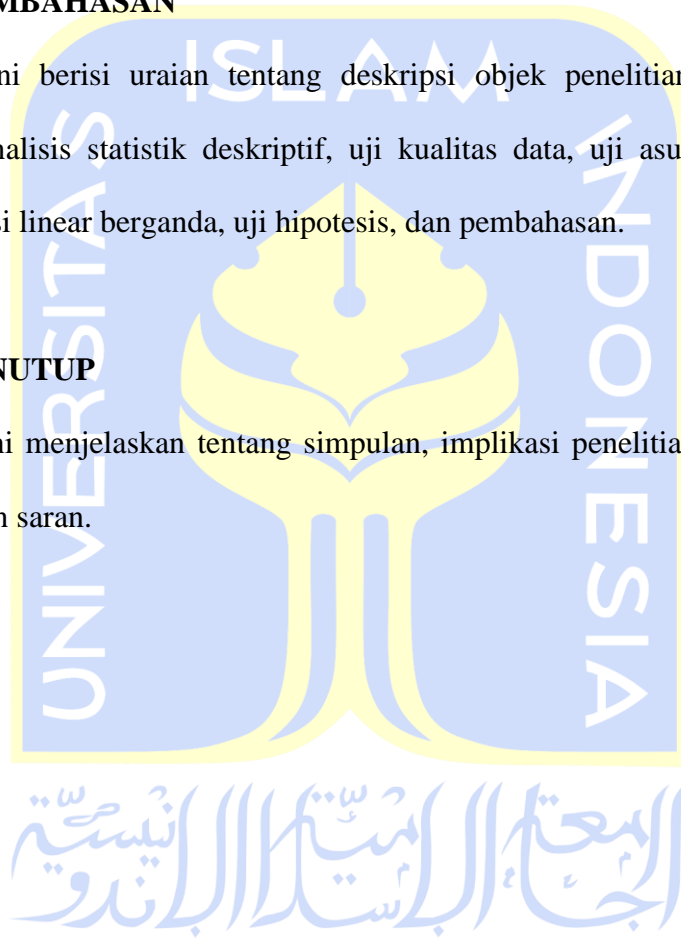
Bab ini berisi uraian tentang populasi dan sampel, variabel penelitian, sumber data, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

### **BAB IV: PEMBAHASAN**

Bab ini berisi uraian tentang deskripsi objek penelitian, karakteristik responden, analisis statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji analisis regresi linear berganda, uji hipotesis, dan pembahasan.

### **BAB V : PENUTUP**

Bab ini menjelaskan tentang simpulan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Kinerja Pegawai

###### 2.1.1.1 Teori Kinerja

Menurut T. R. Mitchell (1978) dalam Sedarmayanti (2001) menyatakan bahwa kinerja ialah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya. Peningkatan kinerja pegawai akan memengaruhi peningkatan prestasi organisasi tempat pegawai tersebut bekerja, agar tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai.

Mitchell mengatakan bahwa terdapat beberapa aspek yang meliputi kinerja yang digunakan sebagai indikator dalam mengukur kinerja seseorang, antara lain Kualitas Kerja (*Quality of Work*), Ketetapan Waktu (*Promptness*), Inisiatif (*Initiative*), Kemampuan (*Capability*), dan Komunikasi (*Communication*).

Dari indikator pengukuran kinerja yang diungkapkan di atas, peneliti memilih menggunakan teori tentang pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Mitchell sebagai acuan penelitian karena T. R. Mitchell merupakan seorang profesor psikologi di *University of Washington Seattle* yang mendalami bidang Psikologi dan Organisasi dan teori tersebut dipandang sesuai dan mampu mengukur kinerja pegawai Kanwil DJP Jatim II.

### 2.1.1.2 Definisi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai terdiri dari dua kata yakni kinerja dan pegawai. Kata kinerja merupakan akronim dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Menurut Oxford Learners Dictionary, arti dari kata *performance* adalah *the act or process of performing a task*. Lalu, jika pengertian dari kinerja tadi digabungkan dengan kata pegawai, maka arti dari kinerja pegawai ialah hasil kerja atau proses dari pegawai atau dalam kata lain keberhasilan pegawai tersebut dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, Prawirosentono dalam Pasolong (2007) mengatakan bahwa *performance* atau kinerja ialah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang pada suatu organisasi dengan tanggung jawab masing-masing yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikatakan kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja. Dari pengertian tersebut, pengertian kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya serta hasil pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan pengertian kinerja menurut Schermerhorn (1991) yang mengatakan bahwa kinerja ialah kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi.

Dessler (1992) dalam Palagia, Brasit, dan Amar (2010), mengatakan bahwa kinerja ialah prestasi kerja yang merupakan hasil perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Definisi kinerja tersebut sesuai dengan pernyataan dari Zulkarnain (2016) yang mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkat kesuksesan atau keberhasilan yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan menurut standar yang berlaku.

Dari beberapa definisi kinerja di atas, diperoleh kesimpulan bahwa kinerja pegawai ialah sebuah hasil kerja maupun prestasi dari segi kuantitas ataupun kualitas yang dicapai oleh pegawai dalam memenuhi kewajibannya dalam pelaksanaan tugas sebanding dengan tanggung jawab yang mencerminkan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut dalam memenuhi syarat sebuah pekerjaan dalam rangka mengusahakan pencapaian tujuan organisasi/instansi.

### **2.1.1.3 Indikator Kinerja Pegawai**

Penetapan standar kinerja perlu dilakukan karena sangat berkaitan dengan cara melakukan penilaian terhadap pekerjaan seseorang untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai. Mitchell (1978) dalam Sedarmayanti (2001), mengatakan bahwa beberapa aspek yang meliputi kinerja yang digunakan sebagai indikator dalam mengukur kinerja seseorang, antara lain:

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Kualitas kerja yang diperoleh sesuai dengan persyaratan kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi akan menciptakan apresiasi dan kemajuan

organisasi dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dan secara sistematis sesuai dengan kebutuhan ilmu pengetahuan dan selaras dengan pesatnya perubahan teknologi.

## 2. Ketetapan Waktu (*Pomptness*)

Ketetapan waktu berhubungan dengan sesuai atau tidaknya target waktu yang direncanakan dengan waktu penyelesaian pekerjaan. Semua pekerjaan diusahakan selesai bersamaan dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

## 3. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif yaitu saat pegawai memiliki kesadaran diri untuk mengerjakan tugas-tugas dan tanggung jawab masing-masing. Bawahan atau pegawai dapat mengerjakan tugas tanpa harus bergantung kepada atasan.

## 4. Kemampuan (*Capability*)

Kemampuan ialah salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja seseorang yang dapat dikembangkan. Kemampuan dapat dilatih dengan pendidikan dan latihan.

## 5. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi adalah interaksi yang dilakukan antara atasan dengan bawahan yang bertujuan agar dapat mengemukakan saran dan pendapatnya atas pemecahan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menciptakan kerja sama yang lebih baik dan hubungan yang lebih

harmonis antara para pegawai dan atasannya, dan juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

#### **2.1.1.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menurut Mahmudi (2005), antara lain sebagai berikut:

1. Faktor Personal/Individual

Faktor personal/individual mencakup pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2. Faktor Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan mencakup kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan.

3. Faktor Tim

Faktor tim mencakup kualitas, dukungan, semangat sesama anggota, kekompakan, dan keeratan anggota tim.

4. Faktor Sistem

Faktor sistem mencakup sistem kerja, fasilitas kerja, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.

5. Faktor Kontekstual

Faktor kontekstual mencakup tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Lalu, menurut Mc.Cormick dan Tiffin dalam Cahyono dan Suharto (2005) mengatakan bahwa terdapat dua variabel yang memengaruhi kinerja antara lain:

1. Variabel Individu

Variabel individu terdiri atas pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian.

2. Variabel Situasional

Variabel situasional mengenai dua faktor antara lain:

a. Faktor sosial dan organisasi

Faktor sosial dan organisasi mencakup kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial.

b. Faktor fisik dan pekerjaan

Faktor fisik dan pekerjaan mencakup metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

Dari uraian di atas, maka peneliti memilih beberapa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja untuk dijadikan variabel-variabel independen antara lain gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi.

## 2.1.2 Gaya Kepemimpinan

### 2.1.2.1 Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

*Path-Goal Theory* adalah teori yang mulanya digagas oleh Martin Evans pada tahun 1970, lalu masih pada tahun yang sama teori ini mengalami proses pengembangan oleh Robert House, dan direvisi pada tahun 1996 (Ridho, 2015).

*Path-Goal Theory* juga disebut teori jalur-tujuan. Hal tersebut karena teori ini berfokus tentang bagaimana seorang pemimpin dapat memberikan pengaruh agar pandangan bawahan terhadap tujuan pribadi masing-masing pegawai sebagai jalur atau jalan menuju tercapainya tujuan organisasi (Winarni, 2011).

Menurut House dalam Purnomo dan Saragih (2016) dalam teori *Path-Goal*, tingkah laku pemimpin dianggap efektif jika ia sanggup memengaruhi bawahan sehingga mereka menjadi terdorong giat bekerja, meningkatkan semangat kerja serta merasa puas, dan bangga atas pekerjaannya.

Al-Gattan (1985) menyatakan bahwa pada awalnya *Path-Goal Theory*, kepemimpinan terbagi menjadi dua gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan yaitu kepemimpinan direktif (*directive leadership*) dan kepemimpinan suportif (*supportive leadership*) namun seiring dengan perkembangan teori milik House tersebut, gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan terbagi menjadi empat yaitu kepemimpinan direktif (*directive leadership*), kepemimpinan suportif (*supportive leadership*), kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*), dan kepemimpinan orientasi prestasi (*achievement-oriented leadership*).



*Path-Goal Theory* dapat dijadikan sebagai teori dasar yang relevan untuk dapat menentukan faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Dalam penelitian ini teori *Path-Goal* sangat relevan dengan variabel gaya kepemimpinan. Teori tersebut dipandang sesuai dan mampu mengukur kinerja pegawai Kanwil DJP Jatim II.

### **2.1.2.2 Definisi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Pasolong (2013) gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan bawahannya agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Menurut Kartono (2013) gaya kepemimpinan adalah salah satu bentuk dominasi yang didasarkan pada kapabilitas atau kemampuan pribadi, yang mampu mendorong dan mengajak orang lain melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan bersama.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu aktivitas untuk memengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan juga merupakan proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Sebagai proses, gaya kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu

menciptakan budaya produktif dalam organisasi. (Rompas, Tewel, Dotulong, 2018).

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk memengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan suatu kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja di dalam organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan dengan baik (Rasulong, 2019).

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan dan cara yang dimiliki seseorang dalam mengarahkan, memengaruhi, mendorong, memotivasi dan mengendalikan pegawai atau bawahannya untuk melakukan pekerjaan untuk suatu mencapai tujuan organisasi dan memaksimalkan kinerja pegawai.

### **2.1.2.3 Identifikasi Gaya Kepemimpinan (Perilaku Kepemimpinan)**

Gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan menurut teori milik House tersebut dalam Wirjana dan Supardo (2005) diidentifikasi sebagai berikut:

#### **1. Kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*)**

Pada gaya kepemimpinan direktif, pemimpin memberikan arahan yang spesifik kepada bawahan dan menetapkan regulasinya atas apa yang harus bawahan lakukan dan bagaimana cara melakukannya. Kekuasaan terpusat pada pemimpin dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengoordinasian aktivitas bawahan. Gaya kepemimpinan ini sangat cocok apabila diterapkan untuk bawahan yang

mengemban pekerjaan yang tidak rutin dan dapat menurunkan tingkat ambivalensi tugas (mendua). Pemimpin memberikan perintah berupa petunjuk kerja yang akan membantu bawahan mencapai tujuan organisasi yang menjadi tuntutan penyelesaian tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan.

## 2. Kepemimpinan Suportif (*Supportive Leadership*)

Pada gaya kepemimpinan suportif, pemimpin memiliki hubungan yang baik dengan bawahan dan memperlihatkan kepekaan terhadap kebutuhan dan kesejahteraan bawahan. Selain itu, pemimpin bersikap ramah dan simpatik terhadap bawahannya. Pemimpin akan menciptakan iklim kerja yang menyenangkan. Gaya kepemimpinan ini sangat cocok apabila diterapkan pada kondisi di mana bawahan yang bekerja dengan tugas-tugas penuh tekanan (*stress*), tingkat frustrasi tinggi dan tidak memuaskan dengan cara memberi dorongan dan semangat. Hubungan yang suportif antara atasan dan bawahan akan menurunkan tingkat tekanan.

## 3. Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*)

Pada gaya kepemimpinan partisipatif, untuk proses pengambilan keputusan, pemimpin akan berkonsultasi dengan bawahan dan dengan sungguh-sungguh mempertimbangkan gagasan dan saran-saran dari bawahan. Gaya kepemimpinan partisipatif dibutuhkan saat pimpinan memerlukan informasi dari bawahan atau apabila bawahan mengemban

tugas-tugas yang bersifat tidak rutin, relatif rumit dan belum bisa dilakukan oleh bawahan.

#### 4. Kepemimpinan Orientasi Prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*)

Pada gaya kepemimpinan orientasi prestasi, pemimpin memberikan bawahan pada tujuan-tujuan yang menantang, mendorong kinerja yang tinggi, sembari menunjukkan kepercayaan pada kemampuan bawahan. Gaya kepemimpinan ini sangat cocok apabila diterapkan pada bawahan yang hanya menerima paket kerja, dan bawahan bersifat reseptif terhadap keputusan-keputusan yang datang dari atas ke bawah, dan tidak diikutsertakan dalam penentuan kegiatan. Akan tetapi, pengaruh dari pemimpin yang berorientasi prestasi bergantung pada motif bawahan untuk berprestasi. Motif berprestasi tinggi akan menyebabkan bawahan akan termotivasi untuk berprestasi melalui upaya pribadi ketimbang melalui pendelegasian tanggung jawab.

House berasumsi bahwa pemimpin itu fleksibel dan pemimpin yang sama bisa menampilkan satu atau seluruh gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan ini bergantung pada situasi yang ada (Nawaripi, 2017).

#### **2.1.2.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Luthans (2009) ada beberapa faktor yang mempunyai pengaruh terhadap gaya kepemimpinan dalam rangka memengaruhi individu atau sekelompok individu antara lain:

1. Karisma

Pemimpin menyampaikan visi dan misi, menimbulkan rasa bangga, serta memperoleh respek dan kepercayaan.

2. Inspirasi

Pemimpin menyampaikan harapan yang tinggi, mempergunakan simbol-simbol untuk fokus pada usaha, dan mengekspresikan bahwa ada tujuan krusial dalam cara yang sederhana.

3. Simulasi Intelektual

Pemimpin dapat menunjukkan intelegensi, rasional, pemecahan masalah dengan hati-hati.

4. Memerhatikan staf secara individu

Pemimpin dapat memperlihatkan perhatian terhadap individu serta melatih dan memberikan saran kepada pegawai secara individual.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka sudah jelas bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat mendukung untuk mencapai keberhasilan suatu gaya kepemimpinan, oleh karena itu suatu tujuan organisasi dan kinerja pegawai akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara pemimpin dengan pegawai.

### 2.1.3 Motivasi

#### 2.1.3.1 Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (*Maslow's Hierarchy of Needs Theory*)

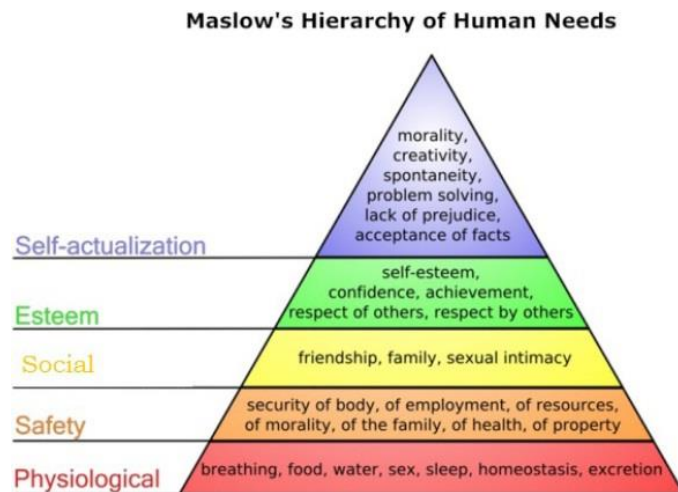
*Maslow's Hierarchy of Needs Theory* (Teori Hierarki Kebutuhan Maslow) atau *A Theory of Human Motivation*, dinyatakan oleh Abraham Maslow di tahun 1943 dalam Elisa dan Dwiarti (2018). Maslow meninjau kebutuhan manusia berdasarkan suatu hierarki kebutuhan yaitu mulai dari kebutuhan yang terendah hingga kebutuhan yang tertinggi. Maslow mengidentifikasi kebutuhan pokok manusia menurut kadar tingkat kepentingannya. Notoatmodjo (2009) mengatakan bahwa hierarki ini didasarkan pada pandangan yaitu saat seseorang telah memuaskan satu tingkat kebutuhan tertentu, mereka ingin berpindah ke tingkat kebutuhan yang lebih tinggi.

Dalam teori ini, Maslow mengatakan bahwa manusia termotivasi untuk memuaskan lima jenis kebutuhan yang disusun dalam suatu hierarki sebagai berikut:



**Gambar 2. 1**

**Diagram Teori Hierarki Kebutuhan Maslow**



**Sumber: Feist (2010)**

Seorang pemimpin yang baik harus paham akan konsep motivasi secara menyeluruh demi terciptanya lingkungan kerja yang memotivasi di dalam sebuah organisasi (Iskandar, 2016). Teori motivasi Maslow dapat menunjang seorang pemimpin untuk menetapkan strategi yang tepat untuk memotivasi bawahan. Dengan pemahaman tentang teori Maslow, pemimpin dapat mengatasi dampak dari perbedaan motivasi setiap individu bawahan. Pemimpin akan memacu bawahan agar termotivasi yang mana akan mendorong pencapaian kinerja yang baik. Apabila kinerja bawahan baik, maka tujuan dari organisasi akan tercapai.

*Maslow's Hierarchy of Needs Theory* dapat dijadikan sebagai teori dasar yang relevan untuk dapat menentukan faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Dalam penelitian ini *Maslow's Hierarchy of Needs Theory* sangat relevan dengan variabel motivasi. Teori tersebut dipandang sesuai dan mampu mengukur kinerja pegawai Kanwil DJP Jatim II.

### 2.1.3.2 Definisi Motivasi

Motivasi berasal dari kata *motivation* dalam bahasa Inggris dan berasal dari kata dasar *motive* atau motif yang artinya yaitu alasan seseorang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu. Menurut Murti dan Srimulyani (2013), motivasi adalah suatu proses pemberian motif (penggerak) bekerja terhadap para pegawai agar ingin bekerja demi tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Fitria, Idris, dan Kusuma (2014) mengatakan bahwa motivasi ialah suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Danim (2004) juga mengatakan bahwa motivasi adalah mekanisme psikologis yang berupa dorongan, tekanan, ataupun semangat yang menghasilkan stimulasi kepada seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendakinya.

Maslow dalam Mangkunegara (2007) mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan bagi seseorang hingga ia dapat dan mau melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan sungguh-sungguh. Robbins (2006) berpendapat bahwa motivasi merupakan keinginan seseorang yang berupaya untuk mencapai tujuan organisasi karena ingin memenuhi kebutuhannya. Selain itu, Oktaviani dan Darmo (2017) mengatakan bahwa motivasi ialah suatu kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai untuk mencapai tujuan



organisasi. Sikap mental pegawai yang mendukung terhadap situasi kerja itulah yang dapat memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang optimal.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan bagi seseorang untuk berperilaku dan bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh sesuai dengan tugas dan kewajibannya dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhan individunya. Dengan adanya motivasi, pegawai akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### **2.1.3.3 Tingkat Kebutuhan dalam Hierarki Motivasi Menurut Maslow**

Menurut Maslow dalam Notoatmodjo (2009) terdapat lima tingkatan kebutuhan yang dapat memotivasi seseorang. Tingkatan tersebut dikenal sebagai Hierarki kebutuhan Maslow antara lain:

1. Kebutuhan Fisiologi (*Physiological Needs*)

Maslow memperkenalkan kebutuhan ini sebagai tingkat paling dasar. Kebutuhan ini berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri. Hal ini bisa terpenuhi oleh adanya gaji yang diterima oleh pegawai.

2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Maslow mengatakan bahwa setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih

tinggi, yaitu kebutuhan yang meliputi rasa aman, terlindung dari segala bahaya, bebas dari rasa takut, dan kecemasan.

### 3. Kebutuhan Sosialisasi (*Social Needs*)

Kebutuhan ini ialah kebutuhan tingkat ketiga dari Maslow. Kebutuhan ini ialah kebutuhan untuk berafiliasi dan hidup bersama dengan orang lain. Kebutuhan ini dapat terpenuhi hanya jika bersama dengan orang lain, karena hanya orang lainlah yang dapat memenuhinya, bukan diri sendiri. Kebutuhan ini akan terpenuhi di dalam sebuah kelompok sosial.

### 4. Kebutuhan akan Penghargaan (*Esteem Needs*)

Kebutuhan ini merupakan tingkat keempat dari Maslow. Kebutuhan ini biasanya ada setelah kebutuhan fisiologis, keamanan, memiliki dan kasih sayang sudah terpenuhi. Setiap orang membutuhkan adanya penghargaan diri dari lingkungannya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam organisasi, maka semakin tinggi kebutuhan penghargaan diri yang bersangkutan.

### 5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-actualization*)

Kebutuhan ini merupakan hierarki kebutuhan yang paling tinggi dari Maslow. Kebutuhan ini menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi optimal yang dimiliki seseorang. Seseorang yang memiliki kebutuhan akan aktualisasi diri akan senang jika mendapatkan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya untuk mencapai prestasi kerja

yang memuaskan. Untuk mencapai kebutuhan ini biasanya seseorang bertindak bukan berdasarkan dorongan orang lain, tetapi karena diri sendiri menyadari potensinya.

#### **2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi**

Seorang pemimpin yang merupakan motivator yang baik harus dapat memahami faktor-faktor yang dapat memengaruhi motivasi. Hal ini dilakukan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi melalui usaha kerja pegawai.

Menurut Mangkunegara (2007) terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi motivasi terhadap pegawai antara lain:

1. Perbedaan Karakteristik Individu

Perbedaan karakteristik individu meliputi kebutuhan, minat, sikap, dan nilai.

2. Perbedaan Karakteristik Pekerjaan

Perbedaan karakteristik pekerjaan berhubungan dengan persyaratan jabatan untuk setiap pekerjaan, yang mengharuskan penempatan pekerjaan sesuai dengan bagian keahlian masing-masing.

3. Perbedaan Karakteristik Organisasi (Lingkungan Kerja)

Perbedaan karakteristik organisasi di antaranya adalah regulasi kerja, iklim kerja, dan budaya kerja yang disepakati.

Sedangkan Rivai (2004) mengatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja pegawai, antara lain: gaji yang adil dan kompetitif,

rasa aman dalam bekerja, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja, dan perlakuan yang adil dari manajemen.

## **2.1.4 Remunerasi**

### **2.1.4.1 Teori Harapan Vroom (*Vroom's Expectancy Theory*)**

Teori Harapan Vroom (*Vroom's Expectancy Theory*) dikembangkan oleh Vroom pada tahun 1964. Menurut Vroom dalam Qadari, Abdurahim, dan Sofyani (2019) teori tersebut berpendapat bahwa kekuatan kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu tergantung kepada kekuatan harapan terhadap hasil tindakan tersebut dan daya tarik individu kepada hasil tersebut. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikatakan oleh Kurniadi dalam Ramadhina (2018) bahwa jika seseorang mempunyai keinginan yang tinggi untuk memperoleh sesuatu, maka seseorang tersebut memiliki dorongan dan motivasi yang tinggi pula untuk mencapai keinginan tersebut. Begitu pula sebaliknya, jika seseorang memiliki keinginan yang rendah untuk memperoleh sesuatu, maka seseorang tersebut memiliki motivasi yang rendah untuk mencapai keinginan tersebut.

Selain itu, Vroom dalam Koontz, O'Donnell, dan Weihrich (1996) juga mengatakan bahwa orang-orang akan merasa termotivasi atau terdorong untuk melaksanakan hal-hal tertentu agar mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tindakan mereka akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut.

Lalu, Vroom dan Dessler dalam Arrizal (1999), mengatakan bahwa individu-individu pada umumnya akan termotivasi atau terdorong untuk bekerja pada suatu jabatan tertentu yang mereka pandang akan memberikan imbalan atau

gaji pada mereka. Selain itu Qadari, Abdurahim, dan Sofyani (2019) juga mengatakan bahwa teori ekspektasi milik Vroom ini dapat menjelaskan hubungan antara sistem remunerasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Berkaitan dengan penelitian ini, jika organisasi memberikan remunerasi, maka pegawai akan merasa terdorong atau termotivasi untuk mengerjakan pekerjaannya dengan optimal. Hal ini secara otomatis akan meningkatkan kinerja pegawai.

Teori harapan ini berdasarkan pada:

1. Harapan (*Expectancy*)

Upaya yang dilakukan supaya seorang pegawai dapat mencapai target yang diharapkan.

2. Nilai (*Valence*)

Nilai dari *reward* yang diberikan bagi pegawai.

3. Pertautan (*Instrumentality*)

Perilaku yang dilakukan oleh seorang pegawai agar dapat menghasilkan *reward*.

Pertautan "*(instrumentality)*" menjadi penghubung antara harapan (*Expectancy*) dengan nilai (*valence*) yang mana terdapat persepsi dari seorang pegawai bahwa ia akan mendapatkan suatu hasil tertentu yang diinginkan apabila menyelesaikan tugasnya (Christiani, 2014). Dasar pertautan ini berhubungan dengan *reward system* atau sistem remunerasi. Selain gaji pokok, pegawai akan mendapatkan bentuk kompensasi lainnya, sebagai contoh yaitu tunjangan kinerja

apabila target yang ditetapkan tercapai. Hal ini akan mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan tugas secara maksimal dan selanjutnya kinerja organisasi pun akan meningkat.

*Vroom's Expectancy Theory* dapat dijadikan sebagai teori dasar yang relevan untuk dapat menentukan faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Dalam penelitian ini *Vroom's Expectancy Theory* relevan dengan variabel remunerasi. Teori tersebut dipandang sesuai dan mampu mengukur kinerja pegawai Kanwil DJP Jatim II.

#### **2.1.4.2 Definisi Remunerasi**

Remunerasi ialah kata serapan dari kata bahasa Inggris yaitu *remunerate* sesuai dengan *Oxford American Dictionary* berarti *pay (someone) for services rendered or work done*. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia yang dikatakan remunerasi artinya imbalan atau gaji, atau dalam istilah reformasi birokrasi bisa dikatakan sebagai penataan kembali pemberian imbalan kerja berupa gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus, dan atau pensiun.

Hasibuan (2013) mengatakan definisi dari remunerasi ialah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Mondy and Noe juga mengemukakan dalam Kristina, Jumiati, dan Handayani (2015) bahwa remunerasi ialah perwujudan atas imbalan yang diterima oleh pegawai atas kontribusinya terhadap organisasi.

Menurut Surya (2008) dalam Yusniawan dan Permana (2018), menjelaskan bahwa remunerasi memiliki pengertian yang berwujud sesuatu yang diterima pegawai untuk tujuan imbalan dari kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi tempat ia bekerja. Remunerasi memiliki arti yang lebih luas daripada gaji, karena meliputi seluruh bentuk imbalan, baik yang berbentuk barang ataupun uang, diberikan secara tidak langsung ataupun langsung, dan yang bersifat tidak rutin maupun rutin. Imbalan langsung terdiri dari gaji/upah, tunjangan jabatan, tunjangan khusus, bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi kerja dan kinerja organisasi, intensif sebagai penghargaan prestasi, dan berbagai jenis bantuan yang diberikan secara rutin. Imbalan tidak langsung terdiri dari fasilitas, kesehatan, dana pensiun, gaji selama cuti, santunan musibah, dan sebagainya.

Remunerasi ialah tunjangan pegawai, ini salah satu agenda reformasi birokrasi pada Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang besarnya tergantung kepada tingkat dan golongan pegawai. Noor (2018) mengatakan bahwa faktor penentu keberhasilan kinerja dan optimalisasi penerimaan perpajakan ialah pemberian remunerasi. Pemberian remunerasi kepada aparat pajak merupakan faktor penentu keberhasilan kinerja dan optimalisasi penerimaan pajak ([www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id)). Penerapan remunerasi atau tunjangan kinerja sesuai dengan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 96 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dan mengacu kepada Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan

Direktorat Jenderal Pajak. Adapun daftar Remunerasi atau Tunjangan Kinerja DJP menurut Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 37 Tahun 2015 adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. 1**

**Daftar Remunerasi atau Tunjangan Kinerja DJP tahun 2020**

**(Dalam Rupiah)**

No.	Peringkat Jabatan	Jabatan	Tunjangan Kinerja
1.	27	Pejabat Struktural (Eselon I)	117.375.000,00
2.	26	Pejabat Struktural (Eselon I)	99.720.000,00
3.	25	Pejabat Struktural (Eselon I)	95.602.000,00
4.	24	Pejabat Struktural (Eselon I)	84.604.000,00
5.	23	Pejabat Struktural (Eselon II)	81.940.000,00
6.	22	Pejabat Struktural (Eselon II)	72.522.000,00
7.	21	Pejabat Struktural (Eselon II)	64.192.000,00
8.	20	Pejabat Struktural (Eselon II)	56.780.000,00
9.		Pranata Komputer Utama	42.585.000,00
10.	19	Pejabat Struktural (Eselon III)	46.478.000,00
11.	18	Pejabat Struktural (Eselon III)	42.058.000,00
12.		Pemeriksa Pajak Madya	34.172.125,00
13.		Penilai PBB Madya	28.914.875,00



14.	17	Pejabat Struktural (Eselon III)	37.219.800,00
15.		Pranata Komputer Madya	27.914.850,00
16.	16	Pejabat Struktural (Eselon IV)	28.757.200,00
17.		Pemeriksa Pajak Muda	25.162.550,00
18.		Penilai PBB Muda	21.567.900,00
19.	15	Pejabat Struktural (Eselon IV)	25.411.600,00
20.		Pemeriksa Pajak Penyelia	22.235.150,00
21.		Penilai PBB Penyelia	19.058.700,00
22.	14	Pejabat Struktural (Eselon IV)	22.935.762,50
23.		Pranata Komputer Muda	21.586.600,00
24.	13	Pemeriksa Pajak Pertama	17.268.600,00
25.		Pranata Komputer Penyelia	16.189.312,50
26.		Pranata Komputer Pertama	16.189.312,50
27.		Penilai PBB Pertama	15.110.025,00
28.	12	Pemeriksa Pajak Pelaksana Lanjutan	15.417.937,50
29.		Penilai PBB Pelaksana Lanjutan	14.390.075,00
30.		Penelaah Keberatan Tk.I	15.417.937,50
31.		Pelaksana Lainnya	11.306.487,50
32.	11	Penelaah Keberatan Tk.II	14.684.812,50
33.		<i>Account Representative</i> Tk.I	14.684.812,50

34.		Pelaksana Lainnya	10.768.862,50
35.	10	Pranata Komputer Pelaksana Lanjutan	13.986.750,00
36.		Penelaah Keberatan Tk.III	13.986.750,00
37.		<i>Account Representative</i> Tk.II	13.986.750,00
38.		Pelaksana Lainnya	10.256.950,00
39.	9	Pemeriksa Pajak Pelaksana	13.320.562,50
40.		Penilai PBB Pelaksana	12.432.525,00
41.		Penelaah Keberatan Tk.IV	13.320.562,50
42.		<i>Account Representative</i> Tk.III	13.320.562,50
43.		Pelaksana Lainnya	9.768.412,50
44.	8	Pranata Komputer Pelaksana	12.686.250,00
45.		Penelaah Keberatan Tk.V	12.686.250,00
46.		<i>Account Representative</i> Tk.IV	12.686.250,00
47.		Pelaksana Lainnya	8.457.500,00
48.	7	Pranata Komputer Pelaksana Pemula	12.316.500,00
49.		<i>Account Representative</i> Tk.V	12.316.500,00
50.		Pelaksana Lainnya	8.211.000,00
51.	6	Pelaksana	7.673.375,00
52.	5	Pelaksana	7.171.875,00
53.	4	Pelaksana	5.361.800,00

**Sumber: Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 37 Tahun 2015.**

Dengan adanya pemberian remunerasi atau tunjangan kinerja sebagai bentuk remunerasi finansial ini bertujuan untuk memacu pegawai Kanwil DJP Jatim II untuk meningkatkan produktivitasnya sehingga kinerja yang ditargetkan tercapai.

Berdasarkan beberapa definisi yang dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa remunerasi merupakan segala sesuatu yang diberikan kepada pekerja tidak hanya dalam bentuk finansial tetapi juga non finansial sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah diberikannya untuk organisasi dalam jangka waktu tertentu selaras dengan regulasi yang berlaku agar kinerja pegawai menjadi kian baik demi tercapainya tujuan organisasi.

#### **2.1.4.3 Komponen Remunerasi Menurut Mondy and Noe**

Mondy *and* Noe dalam Kristina, Jumiati, dan Handayani (2015) mengatakan bahwa remunerasi terdiri dari dua komponen antara lain remunerasi finansial dan remunerasi non finansial.



**Gambar 2. 2**

**Komponen Program Remunerasi Keseluruhan menurut Mondy and Noe**

Remunerasi			
Finansial		Non Finansial	
Langsung	Tidak Langsung	Pekerjaan	Lingkungan Pekerjaan
Upah Gaji Komisi Bonus	Jaminan asuransi: a. Jiwa b. kesehatan  Bantuan sosial: a. Benefit: Jaminan pensiun, jaminan sosial, Bantuan pendidikan, Bantuan natura b. Ketidakpastian yang dibayar: cuti, hari libur, cuti sakit.	a. Tugas menarik b. Tantangan pekerjaan c. Tanggung jawab d. Peluang untuk diakui e. Tercapainya tujuan f. Peluang adanya promosi	a. Kebijakan yang sehat b. Supervisi yang kompeten c. Rekan kerja menyenangkan d. Pengakuan simbol status e. Kondisi kerja menyenangkan f. Waktu kerja fleksibel g. Pembagian kerja

**Sumber: Mondy and Noe (1993) dalam Marwansyah (2010)**

Berikut adalah paparan mengenai komponen remunerasi, ialah sebagai berikut:

1. Remunerasi finansial

Remunerasi finansial terdiri atas:

a. Remunerasi finansial langsung

Remunerasi finansial langsung terdiri dari pembayaran yang diterima oleh seorang pegawai dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan insentif.

- Gaji

Gaji ialah remunerasi finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai secara rutin dan teratur setiap caturwulan, bulanan, dan mingguan.

- Upah

Upah ialah remunerasi finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau pun banyaknya pelayanan yang diberikan.

- Bonus

Bonus ialah remunerasi finansial langsung yang merupakan pendapatan tambahan bagi pegawai dan hanya diberikan pada satu periode tertentu (Contoh: setahun sekali apabila memenuhi syarat-syarat tertentu pegawai akan diberi bonus berdasarkan pada kinerja yang dicapai dan biasanya adalah

suatu keberhasilan yang istimewa).

- Insentif

Insentif ialah remunerasi finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai disebabkan kerja melebihi standar yang telah ditentukan.

#### b. Remunerasi finansial tidak langsung

Remunerasi finansial tidak langsung atau yang sering disebut juga dengan tunjangan mencakup keseluruhan remunerasi finansial yang tidak termasuk dalam remunerasi langsung, yaitu berupa program asuransi jiwa dan kesehatan, bantuan sosial, seperti benefit (jaminan pensiun, jaminan sosial, tenaga kerja, bantuan pendidikan, dan bantuan natura), dan ketidakhadiran yang dibayar seperti cuti (cuti hamil, cuti sakit, dan lain sebagainya).

#### 2. Remunerasi non finansial

Menurut Mondy *and* Noe dalam Kristina, Jumiati, dan Handayani (2015) remunerasi non finansial merupakan kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik tempat orang tersebut bekerja.

Dua komponen kompensasi non-finansial antara lain:

##### a. Remunerasi non finansial berkaitan dengan pekerjaan

Kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan itu sendiri antara lain berupa: tugas yang menarik, tantangan pekerjaan, tanggung jawab, pengakuan yang memadai atas prestasi yang dicapai, seperti peluang promosi bagi pegawai yang berpotensi, atau peluang menguntungkan lainnya.

b. Remunerasi non finansial berkaitan dengan lingkungan pekerjaan

Kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan yang dapat diciptakan oleh organisasi dan pegawai lain yaitu efek psikologis dan fisik di mana orang tersebut bekerja. Termasuk di dalamnya antara lain berupa: kebijakan perusahaan yang sehat dan wajar, supervisi dilakukan oleh pegawai yang kompeten, adanya rekan kerja yang menyenangkan, pemberian simbol status, terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, adanya pembagian pekerjaan adil, waktu kerja yang fleksibel, dan lain-lain.

#### 2.1.4.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Remunerasi

Menurut Tohardi (2002) yang dalam Sutrisno (2009), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi remunerasi, yaitu:

1. Produktivitas

Pemberian remunerasi harus memandang tingkat produktivitas yang diberikan oleh pegawai terhadap pihak organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa jika tingkat *output* semakin tinggi maka akan semakin tinggi pula tingkat remunerasi yang akan diberikan oleh organisasi kepada pegawai.

2. Kemampuan untuk Membayar

Sesuai dengan logika, ukuran pemberian remunerasi sangat tergantung kepada kapabilitas perusahaan dalam membayar remunerasi pegawai. Hal tersebut terjadi karena organisasi tidak mungkin dapat memberikan kompensasi di atas kapabilitasnya.

### 3. Kesiediaan untuk Membayar

Kendati organisasi sanggup memberikan remunerasi kepada pegawai, belum tentu organisasi tersebut bersedia untuk memberikan remunerasi tersebut dengan layak dan adil.

### 4. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup memengaruhi pemberian remunerasi. Jika permintaan tenaga kerja oleh organisasi cukup tinggi, maka remunerasi yang dibayarkan akan cenderung tinggi pula. Namun, jika penawaran tenaga kerja organisasi rendah, maka pembayaran remunerasi cenderung menurun.

#### **2.1.4.5 Tujuan Pemberian Remunerasi**

Menurut Samsudin (2005) terdapat empat tujuan pemberian remunerasi di antaranya:

##### 1. Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi

Pegawai menerima remunerasi berupa gaji, upah, atau bentuk lain ialah untuk memenuhi kebutuhan ekonomi.

##### 2. Menunjukkan Keseimbangan dan Keadilan

Agar terciptanya keseimbangan antara input dan output, maka pemberian remunerasi memiliki persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai pada jabatannya.



### 3. Memajukan Lembaga atau Perusahaan

Tolak ukur berhasilnya suatu organisasi dalam menciptakan prestasi kerja pegawainya dapat dilihat dari bagaimana remunerasi diberikan oleh organisasi. Hal tersebut karena hanya organisasi yang mempunyai pendapatan yang cukup tinggi yang bersedia memberikan remunerasi yang tinggi dengan harapan semakin majunya lembaga tersebut.

### 4. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Pemberian remunerasi yang kian baik akan dapat mendorong pegawai bekerja lebih produktif. Hal tersebut tentu saja akan meningkatkan kinerja organisasi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti mengacu ke beberapa sumber sebagai bahan referensi. Beberapa sumber tersebut antara lain:

Penelitian yang dilakukan Palagia, Brasit, dan Amar (2010) dengan judul penelitian “Remunerasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pajak”. Objek penelitian adalah pegawai pada Kantor Wilayah DJP Makassar, Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Makassar Utara, KPP Makassar Selatan, KPP Makassar Barat, dan KPP Madya Makassar. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah remunerasi, motivasi, dan kepuasan kerja. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah remunerasi, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Tarigan (2011) dengan judul penelitian “Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai dalam Organisasi Sektor Publik (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu)”. Objek penelitian adalah pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Tengah Satu. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah tujuan yang jelas dan terukur, insentif, motivasi kerja, remunerasi, desentralisasi, dan sistem pengukuran kinerja. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, tujuan yang jelas dan terukur, insentif, motivasi kerja, remunerasi, dan desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Suprianto (2012) dengan judul penelitian “Pengaruh Penetapan Sasaran dan Sistem Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Sektor Publik (Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Jawa Timur)”. Objek penelitian adalah pegawai pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) di Jawa Timur. Variabel dependen penelitian ini adalah kepuasan kerja dan kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah penetapan sasaran dan sistem remunerasi. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah penetapan sasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, sistem remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Dhermawan, Sudibya, dan Utama (2012) dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali”. Objek penelitian adalah pegawai pada lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Variabel dependen penelitian ini adalah motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi. Peneliti menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian ini adalah remunerasi, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Azis (2013) dengan judul penelitian “Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban”. Objek penelitian adalah pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Tuban. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah remunerasi. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Murti dan Srimulyani (2013) dengan judul penelitian “Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Kantor PDAM Kota Madiun. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi. Sedangkan variabel independen penelitian ini adalah motivasi. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah motivasi berpengaruh signifikan pada

kepuasaan kerja, namun motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. kepuasan kerja merupakan variabel pemediasi antara motivasi dengan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Chintaloo *and* Mahadeo (2013) dengan judul penelitian “*Effect of Motivation on Employees’ Work Performance at Ireland Blyth Limited*”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di salah satu unit bisnis dari Ireland Blyth Limited yaitu Brandactiv. Variabel dependen penelitian ini adalah *employee’s work performance* (kinerja pegawai). Sedangkan variabel independen penelitian ini adalah *motivation* (motivasi). Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah motivasi berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Ayu (2014) dengan judul penelitian “Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Wilayah Kerja Kanwil DJP DIY”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Wilayah Kerja Kanwil DJP DIY. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai. Sedangkan variabel independen penelitian ini adalah profesionalisme kinerja, komitmen kerja, disiplin kerja, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah profesionalisme kinerja, komitmen kerja, disiplin kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Endrias dan Susilo (2014) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ruteng)”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Ruteng. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Sedangkan variabel independen penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Peneliti menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian ini adalah budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja positif dan signifikan, namun negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Resti (2014) dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset D.I. Yogyakarta”. Objek penelitian adalah karyawan pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset D.I. Yogyakarta. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja karyawan, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Wilfred, Elijah, and Muturi (2014) dengan judul penelitian “*Effect of Remuneration on Employees Performance in The Ministry of Internal Security: A Case of Kisii County*”. Objek penelitian adalah pegawai pada the Ministry of Internal Security of Kisii County. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah motivasi. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah motivasi positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Antoro (2014) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik pada Kanwil DJP Kalimantan Barat)”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Kanwil DJP Kalimantan Barat. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah kepemimpinan situasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, motivasi kerja dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Fitria, Idris, dan Kusuma (2014) dengan judul penelitian “Pengaruh Remunerasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pengadilan Tinggi Agama Samarinda”. Objek penelitian adalah Pegawai yang bekerja di Kantor Pengadilan Tinggi Agama Samarinda. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah remunerasi, motivasi, dan kepuasan kerja.

Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. sedangkan, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Mohammed, *et al.* (2014) dengan judul penelitian “*The Relationship between Leadership Styles and Employees’ Performance in Organizations (A Study of Selected Business Organizations in Federal Capital Territory, Abuja Nigeria)*”. Objek penelitian adalah pegawai pada organisasi bisnis yang terpilih pada Federal Capital Territory, Abuja Nigeria. Variabel dependen penelitian ini adalah *employee’s performance* (kinerja pegawai), sedangkan variabel independen penelitian ini adalah *leadership style* (gaya kepemimpinan). Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Kristina, Jumiati, dan Handayani (2015) dengan judul penelitian “Pengaruh Remunerasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah remunerasi. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Nurcahyani dkk. (2015) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumut II Pematangsiantar”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumut II Pematangsiantar. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan remunerasi. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Azizi (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik di Kalimantan Barat dengan *Work Engagement* sebagai Variabel Mediasi”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Badan Pusat Statistik di Kalimantan Barat. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah gaya kepemimpinan. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Selain itu, *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Indriyatmoko, Wahyudi, dan Lamidi (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pos Boyolali”. Objek penelitian



adalah pegawai yang bekerja di Kantor Pos Boyolali. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Mukhlisoh, Hamid, dan Arenawati (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Banten”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Banten. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah motivasi. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Pradana, Setyanti, dan Endhiarto (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Kantor Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel pemoderasi, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan komunikasi. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan komunikasi

pimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Namun, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Komunikasi pimpinan dan komunikasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan dan komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan melalui motivasi kerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Zulkarnain (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah kepemimpinan, motivasi kerja, dan remunerasi. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah kepemimpinan, motivasi kerja dan remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Sukandi dan Toberico (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Situasional di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying)”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bandung Cibeunying. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah gaya kepemimpinan. Peneliti menggunakan metode analisis regresi

berganda. Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Julianry, Syarief, dan Affandi (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika”. Objek penelitian adalah karyawan yang bekerja di Kantor Kementerian Komunikasi dan Informatika. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja karyawan serta kinerja organisasi, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah pelatihan dan motivasi. Peneliti menggunakan metode analisis deskriptif dan analisis *Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian ini adalah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, akan tetapi berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi. Selain itu, motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, akan tetapi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Sedangkan, pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi serta kinerja karyawan, juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan Oktaviani dan Darmo (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko Kementerian Keuangan”. Objek penelitian adalah Pegawai yang bekerja di Kantor Sekretariat Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko Kementerian Keuangan. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah pelatihan dan motivasi. Peneliti menggunakan

metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Calvin (2017) dengan judul penelitian “*The Impact of Remuneration on Employees' Performance: A Study of Abdul Gusau Polytechnic, Talata-Mafara and State College of Education Maru, Zamfara State*”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Abdul Gusau Polytechnic and State College of Education di Zamfara State. Variabel dependen penelitian ini adalah *employee's performance* (kinerja pegawai), sedangkan variabel independen penelitian ini adalah *remuneration* (remunerasi). Peneliti menggunakan metode *pearson correlation* dan analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Alpadizami (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Sistem Perpajakan terhadap Kinerja Pegawai Pajak (Studi Kasus pada KPP Pratama Majalaya Bandung)”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Majalaya Bandung. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan sistem perpajakan. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan sistem perpajakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Cahyadi (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bangka Belitung”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bangka Belitung. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan etos kerja. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan etos kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Mohamud, Ibrahim, and Hussein (2017) dengan judul penelitian “*The Effect Of Motivation on Employee Performance: Case Study in Hormuud Company in Mogadishu Somalia*”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Hormuud Company di Mogadishu Somalia. Variabel dependen penelitian ini adalah *employee’s performance* (kinerja pegawai), sedangkan variabel independen penelitian ini adalah *motivation* (motivasi). Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Noor (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Remunerasi, Motivasi Kerja, dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Raba Bima”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Raba Bima. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah remunerasi, motivasi kerja, dan kemampuan

kerja. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah remunerasi, motivasi kerja, dan kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Rompas, Tewel, dan Dotulong (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, pengawasan, dan disiplin kerja. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah pengawasan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. sedangkan, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Azis (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Selatan. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah motivasi, kompetensi, dan kompensasi. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah motivasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Yusniawan dan Permana (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Remunerasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cirebon”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Cirebon. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah remunerasi dan kepuasan kerja. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah remunerasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Hastuti (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Boyolali)”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Boyolali. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah budaya organisasi, stres kerja, motivasi, dan kepuasan kerja. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, budaya organisasi, stres kerja, motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Rasulong (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pemerintahan Kota Surabaya”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Pemerintahan Kota Surabaya. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen

penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, kedisiplinan kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah kedisiplinan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Suprianto, Basalamah, dan Arifin (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh Remunerasi, Budaya Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Utara”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah remunerasi, budaya kerja, dan kompetensi. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah pengaruh remunerasi, budaya kerja, dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Negoro (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan”. Objek penelitian adalah karyawan yang bekerja di PT PLN PERSERO Cabang Sleman Yogyakarta. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja



karyawan. Sedangkan disiplin kerja dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Basit, Sebastian, and Hassan (2019) dengan judul penelitian “*Effect of Leadership Style on Employees’ Performance*”. Objek penelitian adalah pegawai dari sebuah organisasi privat di Selangor, Malaysia. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah *leadership style: democratic leadership style, autocratic leadership style, dan laissez-faire leadership style* (gaya kepemimpinan): gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan otokratis, dan gaya kepemimpinan laissez-faire. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, gaya kepemimpinan laissez-faire berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Sulistyorini (2020) dengan judul penelitian “Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi sebagai Determinan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada KPP Pratama Pare)”. Objek penelitian adalah karyawan yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Pare. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Rahmi (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Efikasi Diri, Kepemimpinan, Motivasi, dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pekanbaru Senapelan”. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Pekanbaru Senapelan. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah efikasi diri, kepemimpinan, motivasi, dan fasilitas kerja. Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah efikasi diri, kepemimpinan, motivasi, dan fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel rekapitulasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti-peneliti lain dan telah penulis jabarkan di atas, dapat dilihat pada lampiran.

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Sugiyono (2014) mengatakan bahwa hipotesis ialah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sebagai jawaban yang sementara karena jawaban yang diberikan tersebut belum berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data akan tetapi, hanya berdasarkan pada teori yang relevan.

#### **2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Sebuah organisasi membutuhkan pemimpin sebagai acuan pegawai di bawahnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Masing-masing pemimpin

mempunyai cara yang berbeda-beda dalam mengatur organisasinya. Cara tersebut biasa disebut dengan gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan dan cara yang dimiliki seseorang dalam mengarahkan, memengaruhi, mendorong, memotivasi, dan mengendalikan pegawai atau bawahannya untuk melakukan pekerjaan untuk suatu mencapai tujuan organisasi dan memaksimalkan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang besar atas keberhasilan suatu organisasi. Dengan adanya gaya kepemimpinan, pegawai akan mendapatkan arahan dan dorongan dari pemimpin agar kinerja pegawai dapat meningkat.

Menurut teori *Path-Goal* milik House dalam Wirjana dan Supardo (2005) gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan dapat diidentifikasi menjadi empat yaitu kepemimpinan direktif (*directive leadership*), kepemimpinan suportif (*supportive leadership*), kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*), dan kepemimpinan orientasi prestasi (*achievement-oriented leadership*). Winarni (2011) mengatakan bahwa teori ini berfokus tentang bagaimana seorang pemimpin dapat memberikan pengaruh agar pandangan bawahan terhadap tujuan pribadi masing-masing pegawai sebagai jalur atau jalan menuju tercapainya tujuan organisasi.

Uraian di atas didukung oleh penelitian-penelitian dari Antoro (2014), Mohammed, *et al.* (2014), Nurcahyani, dkk. (2015), Sukandi dan Toberico (2016), Alpadizami (2017), Negoro (2019), dan Sulistiyorini (2020). Dari

penelitian-penelitian tersebut didapatkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa, terdapat keterkaitan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan organisasi akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pernyataan tersebut, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

**H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.**

### **2.3.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Dalam suatu organisasi, terkadang seorang pegawai tidak semangat dalam menjalankan kewajibannya dan menyebabkan terdapat ketidakefektifan kinerja pegawai karena kurangnya dorongan dalam menjalankan pekerjaan tersebut. Motivasi sangat dibutuhkan oleh pegawai sebagai pemacu pegawai dalam meningkatkan kinerjanya demi tercapainya tujuan organisasi.

Motivasi adalah dorongan bagi seseorang untuk berperilaku dan bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh sesuai dengan tugas dan kewajibannya dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhannya. Motivasi dapat menumbuhkan antusiasme pegawai untuk senantiasa bekerja keras menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Negoro, 2019). Dengan adanya motivasi, pegawai akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Seorang pemimpin yang baik harus paham akan konsep motivasi secara menyeluruh demi terciptanya lingkungan kerja yang memotivasi di dalam sebuah organisasi (Iskandar, 2016). Teori motivasi Maslow dapat menunjang seorang pemimpin untuk menetapkan strategi yang tepat untuk memotivasi bawahan. Dengan pemahaman tentang teori motivasi Maslow, pemimpin dapat mengatasi dampak dari perbedaan motivasi setiap individu bawahan. Pemimpin akan memacu bawahan agar termotivasi yang mana akan mendorong pencapaian kinerja yang baik. Apabila kinerja bawahan baik, maka tujuan dari organisasi akan tercapai.

Uraian di atas didukung oleh penelitian-penelitian dari Misail, Brasit, dan Amar (2010), Dhermawan, Sudibya, dan Utama (2012), Fitria, Idris, dan Kusuma (2014), Nurcahyani dkk. (2015), Indriyatmoko, Wahyudi, dan Lamidi (2016), Mukhlishoh, Hamid, dan Arenawati (2016), Zulkarnain (2016), Mohamud, Ibrahim, and Hussein (2017), Noor (2018), Azis (2018), Negoro (2019), Sulistiyorini (2020) dan Rahmi (2020). Dari penelitian-penelitian tersebut didapatkan kesimpulan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa, terdapat keterkaitan antara motivasi dengan kinerja pegawai. Pemberian motivasi kepada pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pernyataan tersebut, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

## **H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai**

### 2.3.3 Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai

Keberadaan remunerasi di dalam sebuah organisasi tidak dapat diabaikan begitu saja karena remunerasi terkait dengan pencapaian tujuan sebuah organisasi. Ada atau tidaknya remunerasi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Azis (2013) mengatakan bahwa pada penerapan remunerasi, tingkat kesejahteraan yang tinggi dan upaya pemeliharaan bagi para pegawai dijamin oleh pemerintah, agar pegawai merasa tercukupi, bisa fokus dalam bekerja, agar berdampak positif dalam memberikan kontribusinya, dan berdampak positif untuk peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, Mahmudi (2010) mengatakan bahwa pada hakikatnya kompensasi atau remunerasi salah satu tujuan utamanya untuk memotivasi pegawai agar mencapai prestasi yang terbaik.

Remunerasi merupakan segala sesuatu yang diberikan kepada pekerja tidak hanya dalam bentuk finansial tetapi juga non finansial sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah diberikannya untuk organisasi dalam jangka waktu tertentu selaras dengan regulasi yang berlaku agar kinerja pegawai menjadi kian baik demi tercapainya tujuan organisasi.

*Vroom's Expectancy Theory* (Teori Harapan Vroom) dari Vroom (1964) menjelaskan bahwa kekuatan kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu tergantung kepada kekuatan harapan terhadap hasil tindakan tersebut dan daya tarik individu kepada hasil tersebut (Qadari, Abdurahim, dan Sofyani, 2019). Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Kurniadi (2014) bahwa jika seseorang mempunyai keinginan yang tinggi untuk memperoleh sesuatu, maka seseorang tersebut memiliki dorongan dan motivasi yang tinggi pula untuk mencapai

keinginan tersebut. Begitu pula sebaliknya, jika seseorang memiliki keinginan yang rendah untuk memperoleh sesuatu, maka seseorang tersebut memiliki motivasi yang rendah untuk mencapai keinginan tersebut. Selain itu Qadari, Abdurahim, dan Sofyani (2019) juga mengatakan bahwa teori ekspektasi milik Vroom ini dapat menjelaskan hubungan antara sistem remunerasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Berkaitan dengan penelitian ini, jika organisasi memberikan remunerasi, maka pegawai akan merasa terdorong atau termotivasi untuk mengerjakan pekerjaannya dengan optimal. Hal ini secara otomatis akan meningkatkan kinerja pegawai.

Uraian di atas didukung oleh penelitian-penelitian dari Misail, Brasit, dan Amar (2010), Dhermawan, Sudibya, dan Utama (2012), Azis (2013), Chintaloo and Mahadeo (2013), Wilfred, Elijah, and Muturi (2014), Kristina, Jumiati, dan Handayani (2015), Zulkarnain (2016), Calvin (2017), Noor (2018), Yusniawan dan Permana (2018), serta Suprianto, Basalamah, dan Arifin (2019). Dari penelitian-penelitian tersebut didapatkan kesimpulan bahwa remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa, terdapat keterkaitan antara remunerasi dengan kinerja pegawai. Pemberian remunerasi kepada pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pernyataan tersebut, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

### **H3: Remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai**

### **2.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai**

Gaya kepemimpinan, motivasi dan remunerasi diindikasikan mempunyai pengaruh yang secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pegawai. Adanya timbal balik gaya kepemimpinan, motivasi dan remunerasi akan memengaruhi kinerja pegawai pada organisasi atau instansi tersebut. Pada dasarnya apabila seorang pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dan tepat terhadap para pegawai, maka pegawai akan memiliki acuan dan terarah dalam menjalankan pekerjaannya hingga tercapainya kinerja pegawai yang optimal. Lalu, ditambah dengan adanya motivasi yang baik akan menghasilkan keinginan dan semangat bagi para pegawai untuk bekerja lebih baik. Selain itu, semakin baik remunerasi yang diberikan terhadap pegawai maka pegawai akan semakin terdorong dan termotivasi untuk melakukan hasil yang lebih baik lagi.

Oleh karena itu, dengan adanya gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat tercapainya tujuan suatu organisasi/instansi. Berdasarkan pernyataan tersebut, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

**H4: Gaya Kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai**

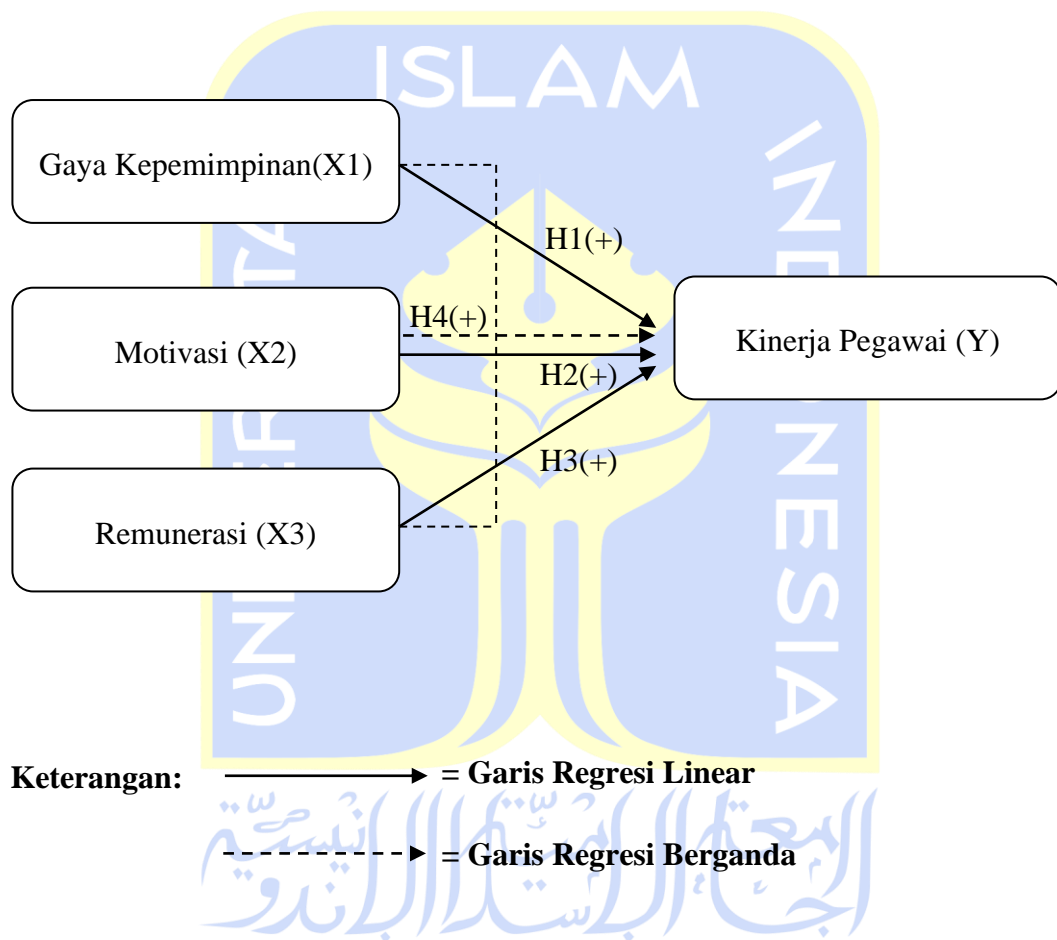


## 2.4 Kerangka Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dan hipotesis di atas, maka dapat disusun kerangka penelitian sebagai berikut:

**Gambar 2. 3**

### **Kerangka Model Penelitian**



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam pada umumnya sering diartikan sebagai sekumpulan subjek atau objek yang ditentukan melalui kriteria tertentu yang biasanya mengidentifikasi suatu fenomena pada suatu wilayah. Sugiyono (2014) mengatakan bahwa dalam penelitian kuantitatif, populasi didefinisikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II (Kanwil DJP Jatim II) yang berjumlah 143 pegawai.

Sampel pada dasarnya merupakan hal yang sangat krusial karena salah satu faktor penentu kualitas suatu penelitian adalah sampel yang berkualitas. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. (Sugiyono, 2014). Penentuan sampel memerlukan suatu teknik pengambilan sampel agar bagian populasi yang akan dijadikan sampel dapat mewakili karakteristik populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini ialah menggunakan metode *non probability sampling*. *Non probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih sebagai anggota sampel (Sugiyono, 2014). Metode yang

digunakan yaitu *accidental sampling*. Menurut Sugiyono (2014) *accidental sampling* mengambil sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang kebetulan ditemui cocok sebagai sumber data. Hal tersebut karena pada Kanwil DJP Jatim II sedang diterapkan peraturan *Work from Home (WFH)* dan *Work from Office (WFO)* kepada para pegawainya, sehingga jadwal untuk bekerja di kantor tidak sama bagi setiap pegawai setiap harinya. Jadi, peneliti akan mengambil sampel bagi pegawai yang dijadwalkan datang yang bertepatan pada hari peneliti datang ke kantor tersebut. Dalam penelitian ini, rumus yang digunakan untuk mencari jumlah sampel adalah rumus Slovin (Sugiyono, 2014):

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

Di mana:

n : Jumlah sampel

N : Jumlah populasi

e : Tingkat kesalahan pengambilan sampel yang bisa diterima (10%)

Dengan menggunakan rumus Slovin tersebut, maka jumlah contoh yang didapat adalah:

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

$$n = \frac{143}{1 + 143(0.1)^2} = 58.85$$

$$n = 59 \text{ responden}$$

Penelitian ini menggunakan tingkat keandalan 90% karena menggunakan tingkat kesalahan sampel yang bisa diterima 10%. Sehingga, penelitian ini membutuhkan minimal 59 sampel.

### 3.2 Variabel Penelitian

Sugiyono (2014) mengatakan bahwa variabel penelitian ialah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, maupun kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari agar diperoleh informasi mengenai hal tersebut dan ditarik kesimpulannya. Apabila didasarkan pada hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya, maka penelitian ini terdiri atas variabel dependen (*dependent variable*) dan variabel independen (*independent variable*). Terdapat 4 (empat) variabel yang akan diteliti, yang diklasifikasikan sebagai berikut:

a. Variabel dependen

Sugiyono (2014) mengatakan bahwa variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat atas adanya variabel independen. Pada penelitian ini variabel dependennya ialah kinerja pegawai.

b. Variabel independen

Variabel independen ialah variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab atas perubahan atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2014). Pada penelitian ini variabel independen terdiri dari gaya kepemimpinan, motivasi, dan remurensasi.

### 3.2.1 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi atau instansi. Variabel kinerja pegawai pada penelitian ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang diadopsi dari penelitian Kristina, Jumiaty, dan Handayani (2015). Berikut tabel operasionalisasi variabel kinerja pegawai:

**Tabel 3. 1**

**Operasionalisasi Variabel Dependen Kinerja Pegawai**

Variabel	Indikator	Sub-indikator	Pertanyaan
Kinerja Pegawai (Y)	1. Kualitas kerja ( <i>Quality of work</i> )	a. Cermat dan teliti dalam kerapihan	1, 2
		b. Kerapihan pekerjaan	3, 4
	2. Ketepatan waktu ( <i>Promptness</i> )	a. Ketepatan dalam menyelesaikan tugas	5, 6, 7
		b. Kecepatan dalam menyelesaikan tugas	8, 9
	3. Inisiatif ( <i>Initiative</i> )	a. Mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu	10, 11
		b. Bekerja tanpa menunggu perintah	12, 13
	4. Kemampuan ( <i>Capability</i> )	a. Keterampilan pegawai	14, 15
		b. Keterampilan individu	16,17
	5. Komunikasi ( <i>Communication</i> )	a. Berkomunikasi dan bekerja sama dengan atasan	18, 19
		b. Berkomunikasi dan bekerja sama dengan rekan kerja	20, 21

**Sumber: Peneliti, 2020.**

### 3.2.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan dan cara yang dimiliki seseorang dalam mengarahkan, memengaruhi, mendorong, memotivasi dan mengendalikan pegawai atau bawahannya untuk melakukan pekerjaan untuk suatu mencapai tujuan organisasi dan memaksimalkan kinerja pegawai. Variabel gaya kepemimpinan pada penelitian ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang diadopsi dari penelitian Negoro (2019). Berikut tabel operasionalisasi variabel gaya kepemimpinan:

**Tabel 3. 2**  
**Operasionalisasi Variabel Independen Gaya Kepemimpinan**

Variabel	Indikator	Sub-indikator	Pertanyaan
Gaya Kepemimpinan (X1)	1. Gaya Kepemimpinan Direktif	1. Memberikan arahan dan standar yang spesifik kepada bawahan	1, 2, 3
	2. Gaya Kepemimpinan Suportif	2. Memiliki sifat yang bersahabat dan menciptakan suasana kerja yang kondusif	4, 5, 6
	3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif	3. Berdiskusi untuk keputusan bersama dan terlibat dalam menyelesaikan kesulitan bawahan	7, 8, 9

Variabel	Indikator	Sub-indikator	Pertanyaan
	4. Gaya Kepemimpinan Orientasi Berprestasi	4. Percaya akan kemampuan bawahan, memberi tantangan dan penghargaan kepada bawahan	10, 11, 12

Sumber: Peneliti, 2020.

### 3.2.3 Motivasi

Motivasi adalah dorongan bagi seseorang untuk berperilaku dan bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh sesuai dengan tugas dan kewajibannya dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhan individunya. Variabel motivasi pada penelitian ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang diadopsi dari penelitian Mukhlisoh, Hamid, dan Arenawati (2016). Berikut tabel operasionalisasi variabel motivasi:

**Tabel 3.3**  
**Operasionalisasi Variabel Independen Motivasi**

Variabel	Indikator	Sub-indikator	Pertanyaan
Motivasi (X2)	1. Kebutuhan Fisiologi	a. Kebutuhan dasar pegawai	1, 2, 3, 4
	2. Kebutuhan Rasa Aman	a. Rasa nyaman di tempat bekerja	5
		b. Jaminan keamanan lingkungan kerja	6, 7
	3. Kebutuhan Sosialisasi	a. Hubungan dengan pimpinan	8, 9



Variabel	Indikator	Sub-indikator	Pertanyaan
		b. Hubungan antar sesama pegawai	10, 11
	4. Kebutuhan akan Penghargaan	a. Penghargaan dari pimpinan b. Penghargaan dari instansi	12, 13 14, 15
	5. Kebutuhan Aktualisasi Diri	a. Kebutuhan pengembangan potensi dan <i>skill</i> b. Kemampuan dalam ide dan gagasan	16, 17 18, 19

Sumber: Peneliti, 2020.

### 3.2.4 Remunerasi

Remunerasi merupakan segala sesuatu yang diberikan kepada pekerja tidak hanya dalam bentuk finansial tetapi juga non finansial sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah diberikannya untuk organisasi dalam jangka waktu tertentu selaras dengan regulasi yang berlaku agar kinerja pegawai menjadi kian baik demi tercapainya tujuan organisasi. Variabel remunerasi pada penelitian ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang diadopsi dari penelitian Kristina, Jumiati, dan Handayani (2015). Berikut tabel operasionalisasi variabel remunerasi:

**Tabel 3. 4**

**Operasionalisasi Variabel Independen Remunerasi**

Variabel	Indikator	Sub-indikator	Pertanyaan
Remunerasi (X3)	1. Finansial	1. Imbalan yang diberikan secara langsung	
		a. Gaji	1, 2
		b. Tunjangan kinerja	3, 4, 5
	2. Non Finansial	2. Imbalan yang diberikan secara tidak langsung	
		a. Program kesehatan	6, 7
		b. Program pensiun	8, 9
1. Kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan itu sendiri			
	a. Tugas-tugas yang menarik	10, 11, 12	
	b. Tantangan pekerjaan	13, 14	
	c. Tanggung jawab	15, 16	
	d. Peluang akan pengakuan	17, 18	
	e. Tercapainya tujuan	19, 20	
	f. Peluang adanya promosi	21, 22	

Variabel	Indikator	Sub-indikator	Pertanyaan
		2. Kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan yang diciptakan oleh organisasi dan pegawai lain (Lingkungan Pekerjaan)	
		a. Rekan kerja yang menyenangkan	23, 24
		b. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman	25, 26
		c. Pembagian kerja	27, 28, 29
		d. Kebijakan-kebijakan yang sehat	30, 31, 32
		e. Supervisi yang kompeten	33, 34
		f. Pengakuan simbol status	35, 36
		g. Waktu kerja yang fleksibel	37

Sumber: Peneliti, 2020.

### 3.3 Sumber Data, Instrumen Penelitian, dan Teknik Pengumpulan Data

#### 3.3.1 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua sumber data, sebagaimana sebagai berikut:

##### 1. Data Primer

Sugiyono (2014) mengatakan bahwa data primer ialah sumber data yang secara langsung dapat memberikan data kepada pengumpul data. Data primer yang digunakan dalam ini ialah jawaban yang telah diberikan oleh responden terhadap pernyataan-pernyataan kuesioner yang diajukan oleh peneliti tentang variabel: gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini para pegawai di Kanwil DJP Jatim II sebagai responden dapat secara langsung memberikan informasi atau data-data yang dibutuhkan oleh peneliti.

##### 2. Data Sekunder

Data sekunder ialah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2014). Data sekunder pada penelitian ini didapatkan dari sumber-sumber tertulis seperti buku-buku, laporan penelitian, artikel, serta situs *website* resmi pajak dan kementerian keuangan seperti [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id), [www.kemenkeu.go.id](http://www.kemenkeu.go.id), dan lain sebagainya.

### 3.3.2 Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2014) instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrumen kuesioner untuk variabel. Kuesioner dalam penelitian ini terdiri dari pertanyaan mengenai variabel-variabel antara lain: gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), remunerasi (X3), dan kinerja pegawai (Y). Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini ialah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono 2014). Skala likert penelitian berisi empat tingkat jawaban, Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Di dalam kuesioner tersebut terdapat petunjuk pengisian, hal ini agar memudahkan para responden untuk memilih pernyataan yang diberikan. Berikut tabel skor Skala likert:

**Tabel 3. 5**

**Skor Skala Likert**

No.	Uraian	Skor
1.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
2.	Tidak Setuju (TS)	2
3.	Setuju (S)	3
4.	Sangat Setuju (SS)	4

**Sumber: Sugiyono (2014)**

### 3.3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menurut Sugiyono (2014) adalah langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### 1. Penelitian Lapangan

Cara penelitian lapangan digunakan untuk mendapatkan data faktual dan langsung kepada objek penelitian untuk memperoleh data primer, untuk menghimpun data faktual penelitian ini menggunakan teknik kuesioner. Menurut Sugiyono (2014) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Pada penelitian ini kuesioner diberikan kepada pegawai di Kanwil DJP Jatim II.

#### 2. Penelitian Kepustakaan

Penelitian kepustakaan merupakan teknik pengumpulan data dengan cara membaca catatan kuliah, literatur-literatur yang telah penulis pelajari yang berhubungan dengan permasalahan pada penelitian ini.

### 3.4 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data antara lain: analisis statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik dan analisis regresi berganda. Data jawaban atas pernyataan-pertanyaan yang diperoleh dari responden pada kuesioner akan diolah dengan menggunakan program SPSS versi 19.

### 3.4.1 Statistik Deskriptif

Ghozali (2018) mengatakan bahwa tujuan dari pengujian statistik deskriptif yaitu untuk memberikan gambaran atau perilaku mengenai data variabel yang diteliti. Statistik deskriptif meliputi nilai nilai *minimum*, nilai *maximum*, *mean*, dan *standard deviation* dari data penelitian.

### 3.4.2 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data terdiri atas uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel.

#### 3.4.2.1 Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan untuk mengukur sah atau tidak suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner dapat mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas ini menggunakan *Pearson Correlation* yaitu dengan cara menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pernyataan dengan total skor. Ghozali (2018) mengatakan bahwa kriteria dalam pengambilan keputusan apakah instrumen pertanyaan valid ialah jika nilai signifikansinya  $< 0,05$  dan *Pearson Correlation* bernilai positif. Namun, apabila nilai signifikansinya  $< 0,05$  dan *Pearson Correlation* bernilai negatif, atau nilai signifikansinya  $> 0,05$ , maka instrumen pertanyaan tersebut tidak valid. Atau dapat pula dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dan  $r$  tabel. Apabila  $r$  hitung  $> r$  tabel, maka instrumen pertanyaan adalah valid (Ghozali, 2018).

### 3.4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner penelitian yang akan digunakan untuk menghimpun data variabel penelitian yang reliabel. Jika jawaban seseorang atas pernyataan pada suatu kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu, maka kuesioner tersebut dianggap reliabel atau andal. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Ghozali (2018) mengatakan bahwa kriteria dalam pengambilan keputusan apakah data yang diperoleh reliabel ialah jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,70$ . Namun, jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $< 0,70$ , maka data yang diperoleh tidak reliabel.

### 3.4.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ialah uji data yang dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi linier yang digunakan baik atau tidak (Ghozali, 2018). Uji asumsi klasik bertujuan untuk memastikan apakah persamaan regresi yang diperoleh memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias, dan konsisten. Sebelum melakukan analisis regresi terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi. Pengujian asumsi dilakukan sebelum melakukan analisis regresi berganda. Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang dilakukan antara lain: uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.



### 3.4.3.1 Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas ialah untuk menguji apakah variabel dalam penelitian terdistribusi normal atau tidak (Ghozali, 2018). Model regresi yang baik ialah yang mempunyai distribusi data normal. Uji normalitas dapat dilakukan dengan rumus *Kolmogorov Smirnov* dengan signifikansi 0,05. Distribusi data variabel penelitian dikatakan normal apabila tingkat signifikansi  $> 0,05$ . Namun, variabel penelitian dikatakan tidak normal apabila tingkat signifikansi  $< 0,05$ . Atau dapat pula menggunakan dengan menggunakan diagram *Probability Plot* atau *P-Plot*. Apabila titik-titik atau data berada di dekat atau di mengikuti garis diagonalnya, maka data berdistribusi normal.

### 3.4.3.2 Uji Multikolinearitas

Tujuan dari uji multikolinieritas ialah untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat adanya korelasi antar variabel bebas. Tidak terjadinya korelasi di antara variabel independen menandakan bahwa model regresinya baik. Untuk menguji adanya multikolinearitas atau tidak dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan VIF (*Varians Inflating Factor*). Kriteria untuk suatu model regresi yang tidak terjadi multikolinearitas yaitu jika nilai *tolerance*  $> 0,1$  atau VIF  $< 10$ . Namun, jika nilai *tolerance*  $< 0,1$  atau VIF  $> 10$ , maka terjadi multikolinearitas. (Ghozali, 2018).

### 3.4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dari uji heteroskedastisitas ialah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi kesamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2018). Jika varian dari residual tetap maka disebut homokedastisitas. Model regresi yang baik ialah yang tidak terjadi heteroskedastisitas atau biasa disebut dengan homokedastisitas. Uji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Glejser*. Apabila nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka tidak terjadi heteroskedastisitas atau terjadi homokedastisitas. Namun, jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka terjadi heteroskedastisitas. Atau dapat dilakukan dengan melihat pola pada diagram *Scatter Plot*, yaitu apabila titik-titik data tersebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka 0 dan penyebaran titik-titik data tersebut tidak berpola, maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

### 3.4.4 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Persamaan model regresi yang digunakan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

$\alpha$  = Konstanta

$\beta$  = Koefisien Regresi

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Motivasi

X3 = Remunerasi

e = error

### 3.4.5 Uji Hipotesis

#### 3.4.5.1 Uji Koefisien Determinasi

Tujuan dari uji koefisien determinasi ini ialah untuk mengukur seberapa besar variabel independen secara simultan (bersama-sama) memengaruhi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi terletak antara nol hingga satu (Ghozali, 2018). Jika nilai *Adjusted R Square* semakin mendekati satu, maka semakin besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Akan tetapi sebaliknya, apabila nilai *Adjusted R Square* semakin kecil (mendekati nol), maka besarnya pengaruh variabel independen secara keseluruhan terhadap variabel dependen semakin kecil.

### 3.4.5.2 Uji F

Tujuan dari uji f ini adalah untuk menilai kelayakan model. Uji F dilakukan dengan melihat dari signifikansi dan nilai F. *Significance level* dalam pengujian ini adalah sebesar 5% atau 0,05. Apabila nilai probabilitas signifikan  $> 0,05$ , artinya hipotesis tidak diterima dan model regresi tidak dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen. Namun, jika nilai probabilitas signifikan  $< 0,05$ , maka hipotesis diterima dan model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2018).

### 3.4.5.3 Uji t

Tujuan uji t digunakan untuk menunjukkan apakah variabel independen memengaruhi variabel dependen secara individual (Ghozali, 2018). Penelitian ini menggunakan *significance level* sebesar 5% atau 0,05. Kemudian kriteria yang digunakan sebagai berikut: Jika nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  gagal ditolak/diterima yang artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Namun, jika nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  gagal ditolak/diterima dan  $H_a$  ditolak yang artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui antara lain: pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II (Kanwil DJP Jatim II), pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kanwil DJP Jatim II, dan pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai pada Kanwil DJP Jatim II. Subjek pada penelitian ini yaitu pegawai di Kanwil DJP Jatim II, Jalan Raya Juanda, Semabung, Gedangan, Sidoarjo.

#### **4.1 Deskripsi Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Umum Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II**

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II resmi berdiri pada tahun 2 Desember 2003 sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 519/KMK.01/2003 tentang Perubahan Lampiran I, II, III, IV, dan V Keputusan Menteri Keuangan Nomor 443/KMK.01/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan, Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak, dan Kantor Penyuluhan dan Pengamatan Potensi Perpajakan. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II sendiri merupakan pecahan dari Kantor Wilayah XI Direktorat Jenderal Pajak Jawa Bagian Timur I, dan Kantor Wilayah XII Direktorat Jenderal Pajak Jawa Bagian Timur II.

#### 4.1.2 Visi dan Misi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa

##### Timur II

###### Visi

Mewujudkan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II sebagai institusi pemerintah yang andal dan dipercaya masyarakat dalam menghimpun penerimaan negara secara optimal untuk kemandirian bangsa

###### Misi

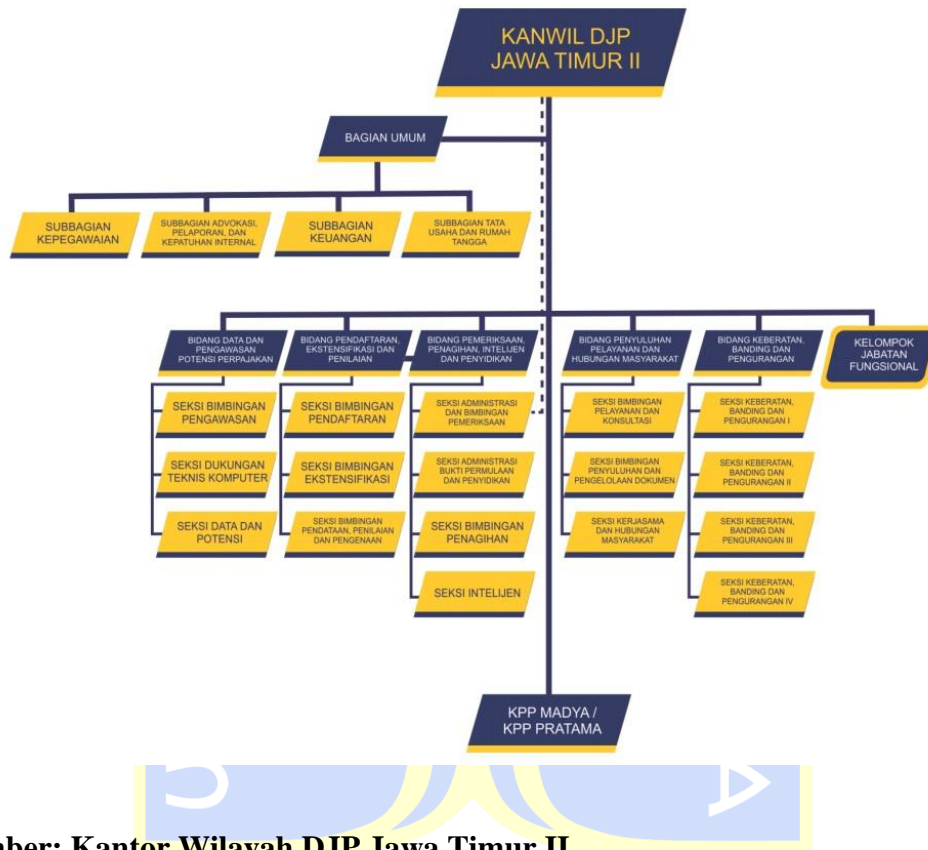
Mampu merealisasikan pencapaian target yang diamanahkan dengan:

1. Meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi melalui penerapan strategi yang handal dan efektif untuk mencapai penerimaan pajak yang optimal
2. Melaksanakan fungsi koordinasi, bimbingan teknis, analisis, *monitoring*, dan evaluasi serta penjabaran kebijakan kepada KPP dalam pelaksanaan tugas di bidang perpajakan
3. Membentuk aparat pajak yang berintegritas, kompeten, profesional, mampu bersinergi, dan inovatif untuk mencapai hasil yang terbaik

**4.1.3 Struktur Organisasi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II**

**Gambar 4. 1**

**Struktur Organisasi Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II**



**Sumber: Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II**

Gambar 4.1 menunjukkan struktur organisasi Kanwil DJP Jatim II terdiri dari beberapa bagian dengan tugas dan fungsi sebagai berikut:

## 1. Bagian Umum

Bagian Umum mempunyai tugas melaksanakan urusan kepegawaian, keuangan, advokasi, penyusunan rencana strategis wilayah, pengelolaan kinerja, kepatuhan internal, rumah tangga dan tata usaha.

## 2. Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan

Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan mempunyai tugas melaksanakan pencarian, pengumpulan, pengolahan, dan penyajian data dan informasi perpajakan, melaksanakan bimbingan pengawasan dan penggalan potensi perpajakan, melaksanakan bimbingan pengawasan dan pemantauan tindak lanjut pengampunan pajak, melaksanakan pemberian dukungan teknis komputer, dan melaksanakan pengelolaan risiko Kantor Wilayah.

## 3. Bidang Pendaftaran, Ekstensifikasi, dan Penilaian

Bidang Pendaftaran, Ekstensifikasi, dan Penilaian mempunyai tugas melaksanakan bimbingan dan pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis pendaftaran, bimbingan dan pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis ekstensifikasi, bimbingan dan pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis pendataan, penilaian, dan pengenaan.

## 4. Bidang Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat

Bidang Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat mempunyai tugas melaksanakan pemberian bimbingan dan pemantauan penyuluhan, pelayanan, konsultasi, dan pengelolaan dokumen



perpajakan, melaksanakan kerja sama perpajakan dan urusan hubungan masyarakat, serta melaksanakan penyuluhan dan pelayanan perpajakan yang menjadi tanggung jawab Kantor Wilayah.

#### 5. Bidang Keberatan, Banding, dan Pengurangan

Bidang Keberatan, Banding, dan Pengurangan mempunyai tugas melaksanakan pemberian bimbingan dan penyelesaian pengajuan/pencabutan permohonan pembetulan, pengurangan atau penghapusan sanksi administrasi, pengurangan atau pembatalan surat ketetapan pajak yang tidak benar, pengurangan atau pembatalan Surat Pemberitahuan Pajak Terutang yang tidak benar, pengurangan atau pembatalan surat tagihan pajak yang tidak benar, pembatalan hasil pemeriksaan pajak atau surat ketetapan pajak dari hasil pemeriksaan, pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan, serta melaksanakan penyelesaian keberatan, proses banding, dan proses gugatan.

#### 6. Bidang Pemeriksaan, Penagihan, Intelijen, dan Penyidikan

Bidang Pemeriksaan, Penagihan, Intelijen, dan Penyidikan mempunyai tugas melaksanakan pemberian bimbingan pemeriksaan dan penagihan pajak, melaksanakan bimbingan administrasi pemeriksaan dan penagihan pajak, melaksanakan pemantauan pelaksanaan teknis pemeriksaan dan penagihan pajak, melaksanakan administrasi kegiatan pemeriksaan pajak, melaksanakan pemeriksaan pajak oleh Petugas Pemeriksa Pajak yang ditunjuk oleh Kepala Kantor Wilayah, melaksanakan penelaahan hasil pelaksanaan pekerjaan pejabat

Fungsional Pemeriksa Pajak dan Petugas Pemeriksa Pajak yang ditunjuk oleh Kepala Kantor Wilayah (*peer review*), memberikan bantuan pelaksanaan penagihan, melaksanakan kegiatan intelijen dan pengamatan perpajakan, menyelenggarakan administrasi kegiatan intelijen dan pengamatan perpajakan, serta menyelenggarakan administrasi penyidikan termasuk pemeriksaan bukti permulaan tindak pidana di bidang perpajakan.

#### 7. Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsinya, maka Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II terdiri dari 143 orang pegawai yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4. 1**

#### **Pegawai Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II menurut Jabatan**

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Kepala Kantor Wilayah (Eselon II)	1
2.	Kepala Bidang dan Kepala Bagian (Eselon III)	6
3.	Kepala Seksi dan Kepala Subbag (Eselon IV)	21
4.	Pelaksana dan Bendahara	59
5.	Penelaah Keberatan	17
6.	Fungsional	39
Jumlah		143

**Sumber: Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II**

## 4.2 Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan sampel pegawai di Kanwil DJP Jatim II. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *accidental sampling* dan untuk menentukan jumlah minimal responden dengan menggunakan rumus *Slovin*. Berikut rincian data kuesioner yang telah penulis sebarakan:

**Tabel 4. 2**  
**Hasil Pengumpulan Data Kuesioner**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Kuesioner yang disebar	90	100%
Kuesioner yang tidak kembali	5	6%
Kuesioner yang kembali	85	94%
<b>Kuesioner yang dapat diolah</b>	<b>85</b>	<b>94%</b>

**Sumber: Data primer, diolah 2020.**

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, dapat dilihat bahwa kuesioner yang disebar sebanyak 90 kuesioner. Namun dari 90 kuesioner disebar yang kembali hanya 85 kuesioner dan memenuhi kriteria sebagai subjek penelitian.

Pada penelitian ini, deskripsi responden diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Deskripsi tersebut, digunakan untuk melihat latar belakang responden sebelum melakukan penelitian lebih lanjut. Karakteristik responden dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 4.2.1 Jenis Kelamin

**Tabel 4. 3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-laki	62	72,94%
2.	Perempuan	23	27,06%
	Jumlah	85	100%

**Sumber: Data primer, diolah 2020.**

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, dapat diketahui bahwa total responden adalah 85 orang. Dari data tersebut, responden dengan jenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan responden perempuan yaitu berjumlah 62 responden atau 72,94%. Sementara itu, responden perempuan berjumlah 23 responden atau 27,06%.

#### 4.2.2 Usia

Tabel 4. 4

#### Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1.	20-29 tahun	30	35,29%
2.	30-39 tahun	28	32,94%
3.	40-49 tahun	24	28,24%
4.	≥ 50 tahun	3	3,53%
Jumlah		85	100%

Sumber: Data primer, diolah 2020.

Berdasarkan kepada tabel 4.4 di atas, terdapat data bahwa sebagian besar responden berusia antara 20-29 tahun yaitu sebanyak 30 responden atau 35,29%, lalu usia antara 30-39 tahun sebanyak 28 responden atau 32,94%. Kemudian, usia antara 40-49 tahun sebanyak 24 responden atau 28,24%, dan usia  $\geq 50$  tahun sebanyak 3 responden atau 3,53%.

### 4.2.3 Pendidikan Terakhir

Tabel 4. 5

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1.	Diploma (DI/DII/DIII)	39	45,88%
2.	Sarjana (S1)	31	36,47%
3.	Pascasarjana (S2)	15	17,65%
4.	Doktor (S3)	0	0,00%
5.	Lainnya	0	0,00%
	Jumlah	85	100%

Sumber: Data primer, diolah 2020.

Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa dari total 85 responden yang menjadi subjek penelitian, sebagian besar berpendidikan Diploma (DI, DII, dan DIII) yaitu sebanyak 39 responden atau 45,88%, Sarjana (S1) sebanyak 31 responden atau 36,47%, dan Pascasarjana (S2) sebanyak 15 responden atau 17,65%. Akan tetapi, ternyata tidak terdapat responden yang memiliki pendidikan terakhir Doktor (S3) dan Lainnya, dan sama-sama memiliki persentase sebesar 0%.

#### 4.2.4 Masa Kerja

Tabel 4. 6

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1.	0-5 tahun	16	18,82%
2.	6-10 tahun	20	23,53%
3.	> 10 tahun	49	57,65%
Jumlah		85	100%

Sumber: Data primer, diolah 2020.

Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar masa kerja responden adalah > 10 tahun yaitu sebanyak 49 responden atau 57,65%, lalu 6-10 tahun sebanyak 20 responden atau 23,53%, dan 0-5 tahun sebanyak 16 responden atau 18,82%.

#### 4.3 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui deskripsi atau gambaran suatu data dari masing-masing variabel. Analisis ini terdiri dari nilai *minimum*, nilai *maximum*, *mean*, dan *standard deviation*. Seluruh variabel yang akan dianalisis statistik deskriptif dalam penelitian ini antara lain: gaya kepemimpinan, motivasi, remunerasi, dan kinerja pegawai. Di bawah ini ialah hasil dari analisis statistik deskriptif:

**Tabel 4. 7**

**Hasil Analisis Statistik Deskriptif**

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Gaya Kepemimpinan	85	30	48	42,40	4,648
Motivasi	85	30	76	62,39	9,804
Remunerasi	85	90	148	122,20	14,619
Kinerja Pegawai	85	50	84	71,89	8,597
Valid N ( <i>listwise</i> )	85				

**Sumber: Data primer diolah, 2020.**

Dari tabel 4.7 di atas menyajikan data statistik tentang nilai *minimum*, nilai *maximum*, *mean*, dan *standard deviation*. Penjelasananya ialah sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan

Pada penelitian ini, gaya kepemimpinan diukur dengan 12 *item* pernyataan, dengan skor satu sampai dengan empat. Analisis statistik deskriptif di atas menunjukkan hasil sebagai berikut: nilai *minimum* sebesar 30, nilai *maximum* sebesar 48, *mean* sebesar 42,40, dan *standard deviation* sebesar 4,648.



b. Motivasi

Pada penelitian ini, motivasi diukur dengan 19 *item* pernyataan dengan skor satu sampai dengan empat. Analisis statistik deskriptif di atas menunjukkan hasil sebagai berikut: nilai *minimum* sebesar 30, nilai *maximum* sebesar 76, *mean* sebesar 62,39, dan *standard deviation* sebesar 9,804.

c. Remunerasi

Pada penelitian ini, remunerasi diukur dengan 37 *item* pernyataan dengan skor satu sampai dengan empat. Analisis statistik deskriptif di atas menunjukkan hasil sebagai berikut: nilai *minimum* sebesar 90, nilai *maximum* sebesar 148, *mean* sebesar 122,20, dan *standard deviation* sebesar 14,619.

d. Kinerja Pegawai

Pada penelitian ini, kinerja pegawai diukur dengan 21 *item* pernyataan dengan skor satu sampai dengan empat. Analisis statistik deskriptif di atas menunjukkan hasil sebagai berikut: nilai *minimum* sebesar 50, nilai *maximum* sebesar 84, *mean* sebesar 71,89, dan *standard deviation* sebesar 8,597.

## 4.4 Uji Kualitas Data

### 4.4.1 Uji Validitas

Uji validitas berfungsi untuk mengukur valid atau tidak validnya suatu kuesioner. Sebuah kuesioner dikatakan valid apabila pernyataan dalam kuesioner tersebut sanggup mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Tujuan dari uji validitas yaitu mengetahui tingkat kevalidan setiap *item* pernyataan terhadap variabel penelitian. Oleh karena itu, uji validitas dilakukan terhadap keseluruhan masing-masing *item* pernyataan yang terdapat dalam tiap variabel penelitian. Persyaratan untuk mengetahui apakah *item* pertanyaan dapat dikatakan valid atau tidak valid yaitu:

Membandingkan Nilai $r$ hitung dengan Nilai $r$ tabel
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Jika nilai <math>r</math> hitung <math>&gt;</math> <math>r</math> tabel <math>\rightarrow</math> Valid</li><li>2. Jika nilai <math>r</math> hitung <math>&lt;</math> <math>r</math> tabel <math>\rightarrow</math> Tidak Valid</li></ol>
Membandingkan Nilai Sig. ( <i>2-tailed</i> ) dengan Probabilitas 0,05
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Jika nilai Sig. (<i>2-tailed</i>) <math>&lt;</math> 0,05 dan <i>Pearson Correlation</i>(+) <math>\rightarrow</math> Valid</li><li>2. Jika nilai Sig. (<i>2-tailed</i>) <math>&lt;</math> 0,05 dan <i>Pearson Correlation</i>(-) <math>\rightarrow</math> Tidak Valid</li><li>3. Jika nilai Sig. (<i>2-tailed</i>) <math>&gt;</math> 0,05 <math>\rightarrow</math> Tidak Valid</li></ol>

Berikut ini adalah data dari hasil uji validitas:

**Tabel 4. 8**

**Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan**

Variabel	Item	r hitung	r tabel (5%, N=85)	Sig. (2- tailed)	Sig.	Ket.
Gaya Kepemimpinan	Item 1	0,565	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 2	0,784	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 3	0,768	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 4	0,730	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 5	0,717	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 6	0,665	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 7	0,734	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 8	0,754	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 9	0,762	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 10	0,656	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 11	0,647	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 12	0,696	0,2108	0,000	0,05	Valid

**Sumber: Data primer diolah, 2020**

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai *r* hitung seluruh *item* pernyataan ialah lebih besar dari nilai *r* tabel, selain itu nilai sig. (*2-tailed*) seluruh *item* pernyataan memiliki nilai lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000 dan *Pearson Correlation* bernilai positif. Jadi berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa seluruh pernyataan mengenai gaya kepemimpinan dalam kuesioner tersebut sanggup untuk mengungkapkan apa yang diukur dan valid.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Validitas Motivasi**

Variabel	Item	r hitung	r tabel (5%, N=85)	Sig. (2- tailed)	Sig.	Ket.
Motivasi	Item 1	0,769	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 2	0,582	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 3	0,828	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 4	0,792	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 5	0,677	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 6	0,572	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 7	0,607	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 8	0,751	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 9	0,887	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 10	0,791	0,2108	0,000	0,05	Valid

Variabel	Item	r hitung	r tabel (5%, N=85)	Sig. (2- tailed)	Sig.	Ket.
	Item 11	0,729	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 12	0,777	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 13	0,631	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 14	0,825	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 15	0,757	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 16	0,747	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 17	0,768	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 18	0,855	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 19	0,762	0,2108	0,000	0,05	Valid

**Sumber: Data primer diolah, 2020**

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai r hitung seluruh *item* pernyataan ialah lebih besar dari nilai r tabel, selain itu nilai sig. (2-tailed) seluruh *item* pernyataan memiliki nilai lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000 dan *Pearson Correlation* bernilai positif. Jadi berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa seluruh pernyataan mengenai motivasi dalam kuesioner tersebut sanggup untuk mengungkapkan apa yang diukur dan valid.

**Tabel 4. 10****Hasil Uji Validitas Remunerasi**

<b>Variabel</b>	<b>Item</b>	<b>r hitung</b>	<b>r tabel (5%, N=85)</b>	<b>Sig. (2- tailed)</b>	<b>Sig.</b>	<b>Ket.</b>
Remunerasi	Item 1	0,602	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 2	0,705	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 3	0,652	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 4	0,673	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 5	0,587	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 6	0,465	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 7	0,424	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 8	0,616	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 9	0,670	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 10	0,764	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 11	0,673	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 12	0,768	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 13	0,513	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 14	0,509	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 15	0,757	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 16	0,786	0,2108	0,000	0,05	Valid

Variabel	Item	r hitung	r tabel (5%, N=85)	Sig. (2- tailed)	Sig.	Ket.
	Item 17	0,580	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 18	0,759	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 19	0,644	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 20	0,730	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 21	0,692	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 22	0,638	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 23	0,500	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 24	0,682	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 25	0,744	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 26	0,776	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 27	0,665	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 28	0,575	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 29	0,798	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 30	0,736	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 31	0,766	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 32	0,757	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 33	0,745	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 34	0,687	0,2108	0,000	0,05	Valid

Variabel	Item	r hitung	r tabel (5%, N=85)	Sig. (2- tailed)	Sig.	Ket.
	Item 35	0,685	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 36	0,628	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 37	0,748	0,2108	0,000	0,05	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai r hitung seluruh *item* pernyataan ialah lebih besar dari nilai r tabel, selain itu nilai sig.(2-tailed) seluruh *item* pernyataan memiliki nilai lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000 dan *Pearson Correlation* bernilai positif. Jadi berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa seluruh pernyataan mengenai remunerasi dalam kuesioner tersebut sanggup untuk mengungkapkan apa yang diukur dan valid.

Tabel 4. 11

Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai

Variabel	Item	r hitung	r tabel (5%, N=85)	Sig. (2- tailed)	Sig.	Ket.
Kinerja Pegawai	Item 1	0,716	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 2	0,797	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 3	0,775	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 4	0,825	0,2108	0,000	0,05	Valid



Variabel	Item	r hitung	r tabel (5%, N=85)	Sig. (2- tailed)	Sig.	Ket.
	Item 5	0,812	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 6	0,814	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 7	0,801	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 8	0,750	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 9	0,758	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 10	0,586	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 11	0,792	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 12	0,657	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 13	0,668	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 14	0,756	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 15	0,769	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 16	0,726	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 17	0,776	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 18	0,734	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 19	0,769	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 20	0,735	0,2108	0,000	0,05	Valid
	Item 21	0,568	0,2108	0,000	0,05	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai  $r$  hitung seluruh *item* pernyataan ialah lebih besar dari nilai  $r$  tabel, selain itu nilai sig. (*2-tailed*) seluruh *item* pernyataan memiliki nilai lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000 dan *Pearson Correlation* bernilai positif. Jadi berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa seluruh pernyataan mengenai kinerja pegawai dalam kuesioner tersebut sanggup untuk mengungkapkan apa yang diukur dan valid.

#### 4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berfungsi untuk memperoleh kepastian apakah sebuah kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data variabel penelitian adalah reliabel atau tidak reliabel. Uji reliabilitas yang dilakukan untuk mengetahui variabel penelitian ini ialah dengan uji statistik *Cronbach's Alpha*. Persyaratan apakah variabel dapat dikatakan reliabel atau tidak reliabel adalah sebagai berikut:

Membandingkan nilai *Cronbach's Alpha* dengan 0,70

1. Jika nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,70$  → Reliabel
2. Jika nilai *Cronbach's Alpha*  $< 0,70$  → Tidak Reliabel

Berikut hasil dari uji reliabilitas dalam penelitian ini:

**Tabel 4. 12**

**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>	Kriteria	Ket.
Gaya Kepemimpinan	0,907	12	0,70	Reliabel
Motivasi	0,953	19	0,70	Reliabel
Remunerasi	0,963	37	0,70	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,958	21	0,70	Reliabel

**Sumber: Data primer diolah, 2020**

Berdasarkan kepada tabel 4.12 di atas dapat diketahui bahwa nilai dari *Cronbach's Alpha* seluruh variabel penelitian lebih besar dari 0,70. Oleh karena itu, seluruh butir pernyataan dalam variabel penelitian ialah reliabel.

#### **4.5 Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

##### **4.5.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas berfungsi untuk mengetahui bahwa suatu data variabel penelitian terdistribusi normal atau tidak. Suatu model regresi yang baik ialah yang mempunyai data yang terdistribusi normal. Uji normalitas dalam penelitian

ini ialah menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*. Persyaratan untuk mengetahui apakah suatu variabel dapat dikatakan normal atau tidak adalah sebagai berikut:

Membandingkan nilai signifikansi (Sig.) dengan 0,05

1. Jika nilai nilai signifikansi (Sig.) > 0,05 → Normal
2. Jika nilai nilai signifikansi (Sig.) < 0,05 → Tidak Normal

Hasil dari uji normalitas adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. 13**  
**Hasil Uji Normalitas**

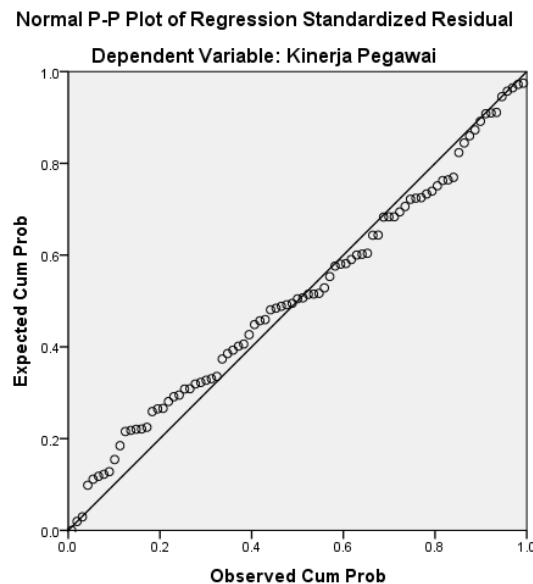
		<i>Unstandardized Residual</i>
N		85
<i>Normal Parameters</i>	<i>Mean</i>	0,0000000
	<i>Std. Deviation</i>	5,911711765
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	0,094
	<i>Positive</i>	0,074
	<i>Negative</i>	-0,094
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>		0,863
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		0,446

**Sumber: Data primer diolah, 2020**

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* ialah 0,446 dan lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, maka dapat diperoleh simpulan bahwa data dalam penelitian ini terdistribusi normal.

Selain uji normalitas dengan rumus *Kolmogorov Smirnov*, dapat juga dilakukan menggunakan uji dengan *Probability Plot*.

**Gambar 4. 2**  
***Output Chart Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual***



**Sumber: Data primer 2020, diolah.**

Berdasarkan *output chart* di atas kita dapat melihat bahwa titik-titik *plotting* yang terdapat pada gambar *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual* selalu mengikuti dan mendekati garis diagonalnya. Hal ini menandakan bahwa data berdistribusi normal.

Oleh karena itu, sebagaimana dasar atau pedoman pengambilan keputusan dalam uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov* dan *Probability Plot* dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian berdistribusi normal. Asumsi normalitas untuk nilai residual dalam analisis regresi linear sederhana dalam penelitian ini dapat terpenuhi.

#### 4.5.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas berfungsi untuk mengetahui apakah terdapat adanya korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi multikolinearitas. Untuk membuktikan apakah terjadi multikolinearitas atau tidak dapat mengacu dari nilai *tolerance* dan nilai *VIF* (*Variance Inflation Factor*). Persyaratan untuk mengetahui apakah di antara variabel independen terjadi multikolinearitas atau tidak adalah sebagai berikut:

Membandingkan Nilai <i>Tolerance</i> dengan 0,10
1. Jika nilai nilai <i>Tolerance</i> $> 0,10 \rightarrow$ Tidak Terjadi Multikolinearitas
2. Jika nilai nilai <i>Tolerance</i> $< 0,10 \rightarrow$ Terjadi Multikolinearitas
Membandingkan Nilai <i>VIF</i> ( <i>Variance Inflation Factor</i> ) dengan 10,00
1. Jika nilai <i>VIF</i> $< 10,00 \rightarrow$ Tidak Terjadi Multikolinearitas
2. Jika nilai <i>VIF</i> $> 10,00 \rightarrow$ Terjadi Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas dalam penelitian ini ialah:

**Tabel 4. 14**

**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel Independen	Colinearity Statistics hitung		Kriteria Colinearity Statistics		Kesimpulan
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	
Gaya Kepemimpinan	0,693	1,443	0,10	10,00	Tidak terjadi multikolinearitas
Motivasi	0,514	1,945	0,10	10,00	Tidak terjadi multikolinearitas
Remunerasi	0,508	1,970	0,10	10,00	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data primer diolah, 2020

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa dalam penelitian ini seluruh variabel independennya memiliki nilai *tolerance* di atas 0,10 dan nilai *VIF* di bawah 10,00. Oleh karena itu, tidak terjadi multikolinearitas pada seluruh variabel dalam penelitian ini.

### 4.5.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas berfungsi untuk membuktikan apakah terjadi kesamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain dalam model regresi. Apabila tidak terjadi heteroskedastisitas, maka model regresi dikatakan baik. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini ialah menggunakan uji *Glejser*. Persyaratan untuk mengetahui apakah pada model regresi penelitian ini terjadi multikolinearitas atau tidak adalah sebagai berikut:

Membandingkan nilai signifikansi (Sig.) dengan 0,05

1. Jika nilai nilai signifikansi (Sig.) > 0,05 → Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
2. Jika nilai nilai signifikansi (Sig.) < 0,05 → Terjadi Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. 15**

**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

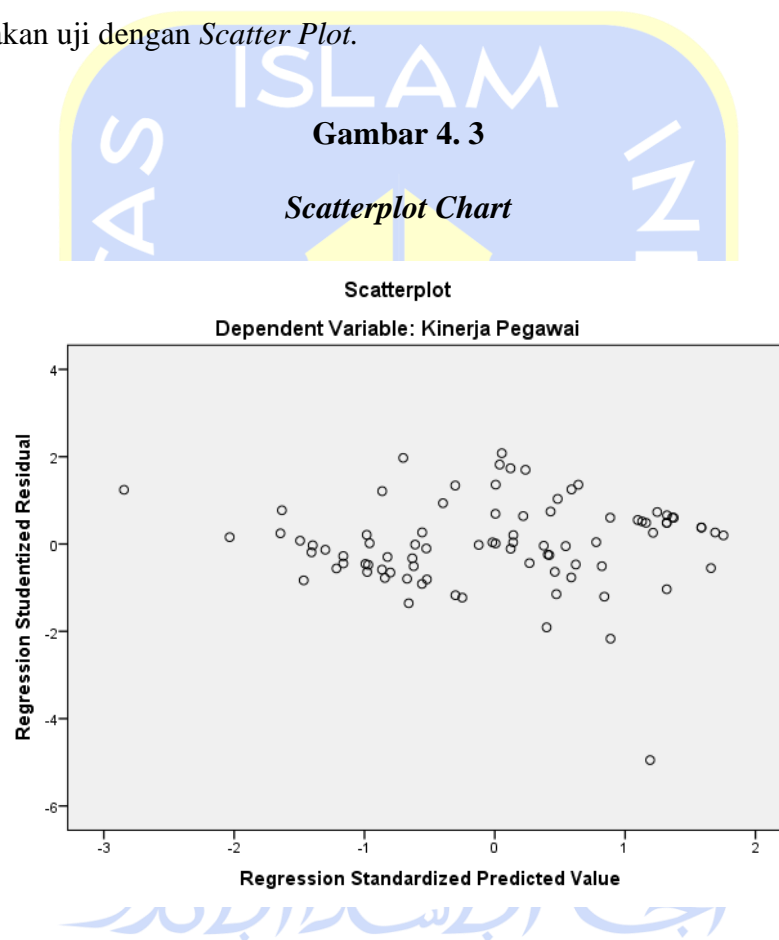
Variabel	Sig.	Kriteria Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,107	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Motivasi	0,754	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Remunerasi	0,897	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas

**Sumber: Data primer diolah, 2020.**



Tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari seluruh variabel ialah lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terjadi heteroskedastisitas. Oleh sebab itu, maka seluruh variabel independen dari penelitian ini bebas dari heteroskedastisitas.

Selain uji heteroskedastisitas dengan uji *Glejser*, dapat juga dilakukan menggunakan uji dengan *Scatter Plot*.



**Sumber: Data primer 2020, diolah.**

Berdasarkan *output chart* di atas kita dapat melihat bahwa titik-titik *plotting* yang terdapat pada gambar *Scatterplot* menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka nol dan tidak berpola. Hal ini menandakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

Oleh karena itu, sebagaimana dasar atau pedoman pengambilan keputusan dalam uji heteroskedastisitas dengan uji *Glejser* dan *Scatterplot* dapat disimpulkan bahwa data dalam tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.6 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda berfungsi untuk memahami tingkat pengaruh variabel independen yang jumlahnya lebih dari satu terhadap variabel dependen. Berikut hasil dari analisis regresi berganda pada tabel 4.16:

**Tabel 4. 16**  
**Hasil Analisis Regresi Berganda**

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Sig.</i>	<b>Keterangan</b>
	<b>B</b>		
Kinerja Pegawai	14.254	0,035	
Gaya Kepemimpinan	0,399	0,021	H1 gagal ditolak
Motivasi	0,263	0,006	H2 gagal ditolak
Remunerasi	0,199	0,002	H3 gagal ditolak

**Sumber: Data primer diolah, 2020**

Tabel 4.16 di atas menghasilkan perhitungan konstanta dan koefisien beta masing-masing variabel, sehingga dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 14,254 + 0,399X_1 + 0,263X_2 + 0,199X_3 + e$$

Berdasarkan kepada hasil analisis regresi berganda di atas, maka penjelasannya ialah sebagai berikut:

### 1. Konstanta

Pada persamaan di atas, nilai konstanta diperoleh sebesar 14,254 menunjukkan bahwa jika variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi diasumsikan tidak mengalami perubahan (konstan) atau tidak memengaruhi maka nilai kinerja pegawai ialah sebesar 14,254.

### 2. Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )

Nilai koefisien regresi berganda variabel gaya kepemimpinan ialah sebesar 0,399. Arti dari nilai 0,399 tersebut yaitu apabila variabel gaya kepemimpinan meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,399 satuan dengan asumsi bahwa variabel independen lain bersifat tetap atau tidak berubah.

### 3. Motivasi ( $X_2$ )

Nilai koefisien regresi berganda variabel motivasi ialah sebesar 0,263. Arti dari nilai 0,263 tersebut yaitu apabila variabel motivasi meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,263 satuan dengan asumsi bahwa variabel independen lain bersifat tetap atau tidak berubah.

#### 4. Remunerasi ( $X_3$ )

Nilai koefisien regresi berganda variabel remunerasi ialah sebesar 0,199. Arti dari nilai 0,199 tersebut yaitu apabila variabel remunerasi meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,199 satuan dengan asumsi bahwa variabel independen lain bersifat tetap atau tidak berubah.

### 4.7 Uji Hipotesis

#### 4.7.1 Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi berfungsi untuk mengetahui seberapa besar variabel independe memengaruhi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi terletak di antara nol hingga satu. Apabila nilainya semakin mendekati satu, maka semakin besar pula kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut tabel 4.17 yang merupakan hasil dari uji koefisien determinasi dalam penelitian ini:

**Tabel 4. 17**

#### Hasil Uji Koefisien Determinasi

<i>Adjusted R Square</i>	<b>Keterangan</b>
0,510	Variabel independen memiliki pengaruh sebesar 51% terhadap variabel dependen.

**Sumber: Data primer diolah, 2020**

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi menggunakan alat uji analisis regresi linear berganda, besarnya nilai *Adjusted R Square* ialah 0,510. Oleh karena itu, besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi ialah sebesar 51%. Sementara itu, sisa sebesar 49%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini.

#### 4.7.2 Uji F

Uji f berfungsi untuk mengetahui apakah model regresi yang digunakan *fit* atau tidak. Uji f dapat dilakukan dengan melihat nilai signifikansi F pada output hasil regresi tingkat signifikansi 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) jika nilai probabilitas lebih besar dari  $\alpha$  berarti model regresi tidak fit. Jika nilai probabilitas lebih kecil dari  $\alpha$  berarti nilai regresi fit. Maka dapat diartikan bahwa semua variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara bersama-sama. Hasil dari uji F disajikan pada tabel 4.18.

**Tabel 4. 18**  
**Hasil Uji F**

F	Nilai Signifikansi	Keterangan
30,097	0,000	Model regresi fit

**Sumber: Data primer diolah, 2020**

Dari tabel 4.18 di atas, dapat dilihat jika hasil dari uji F yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan nilai F hitung sebesar 30,097 dengan signifikansi sebesar 0,000, dan nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa, seluruh variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependennya. Yang artinya adalah, setiap perubahan yang terjadi pada seluruh variabel independen (gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi) secara bersama-sama, akan memengaruhi variabel dependennya (kinerja pegawai).

#### **4.7.3 Uji t**

Tujuan pengujian ini ialah untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen memengaruhi variabel dependen secara signifikan. Dalam pengujian ini hipotesis satu sampai dengan hipotesis tiga diuji dengan menggunakan uji t. Hasil dari uji t dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.16 hasil uji analisis regresi berganda. Berdasarkan tabel 4.16 hasil uji t di atas, dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

##### **a. Pengujian Hipotesis Pertama (H1)**

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hipotesis pertama dalam penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel 4.16 di atas, diperoleh signifikansi sebesar 0,021 dengan koefisien regresi sebesar 0,399. Nilai signifikansi  $0,021 < 0,05$  dan koefisien regresi sebesar 0,399 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis pertama (H1) gagal ditolak.

### **b. Pengujian Hipotesis Kedua (H2)**

Pengujian ini untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Hipotesis kedua dalam penelitian ini menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel 4.16 di atas, diperoleh signifikansi sebesar 0,006 dengan koefisien regresi sebesar 0,263. Nilai signifikansi  $0,006 < 0,05$  dan koefisien regresi sebesar 0,263 menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis kedua (H2) gagal ditolak.

### **c. Pengujian Hipotesis Ketiga (H3)**

Pengujian ini untuk mengetahui pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai. Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menyatakan bahwa remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel 4.16 di atas menunjukkan signifikansi sebesar 0,002 dan koefisien regresi sebesar 0,199. Nilai signifikansi  $0,002 < 0,05$  dan koefisien regresi sebesar 0,199 menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis ketiga (H3) gagal ditolak.

### **d. Pengujian Hipotesis Keempat (H4)**

Pengujian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel 4.16 di atas menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi secara simultan berpengaruh

positif terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis keempat (H4) gagal ditolak.

## **4.8 Pembahasan**

### **4.8.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil dari uji hipotesis gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, semakin tinggi gaya kepemimpinan yang diterapkan di Kanwil DJP Jatim II maka akan semakin baik dampaknya terhadap kinerja pegawai. Dengan ini maka hipotesis pertama (H1) pada penelitian ini gagal ditolak.

Gaya kepemimpinan menurut *Path-Goal theory* yang pertama dicetuskan oleh Martin Evans menyatakan bahwa tugas dari seorang pemimpin untuk membantu para pengikutnya dalam memperoleh tujuan mereka dan untuk menyediakan pengarahan atau dukungan guna memastikan bahwa tujuan mereka sudah sesuai dengan tujuan dari organisasi. Berdasarkan teori tersebut, dalam penelitian ini gaya kepemimpinan menjadi faktor penting dalam memengaruhi pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal.

Hasil pengujian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Antoro (2014), Mohammed, *et al.* (2014), Nurcahyani, dkk. (2015), Sukandi dan Toberico (2016), Alpadizami (2017), Negoro (2019), dan Sulistiyorini (2020) dengan hasil gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Lalu, Basit, Sebastian, *and* Hassan (2019) menyatakan bahwa terdapat dua hasil tergantung dari tipe gaya kepemimpinannya, terdapat gaya kepemimpinan yang



berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun terdapat pula gaya kepemimpinan yang berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Endrias dan Susilo (2014) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Lalu, terdapat beberapa penelitian lain yang tidak konsisten pula dan dilakukan oleh Azizi (2016), Indriyatmoko, Wahyudi, dan Lamidi (2016), Pradana, Setyanti, dan Endhiarto (2016), Cahyadi (2017), Rompas, Tewal, dan Dotulong (2018), dan Rasulong (2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### **4.8.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil dari uji hipotesis motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi yang diterapkan di Kanwil DJP Jatim II maka akan semakin baik dampaknya terhadap kinerja pegawai. Dengan ini maka hipotesis kedua (H2) pada penelitian ini gagal ditolak.

Motivasi menurut *Maslow's Hierarchy of Needs Theory* menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan bagi seseorang hingga ia dapat dan ingin melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan sungguh-sungguh, sehingga pegawai akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan teori tersebut, dalam penelitian ini motivasi menjadi faktor penting dalam memengaruhi pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa semakin tinggi motivasi yang ditunjukkan oleh capaian pekerjaan yang diselesaikan selalu meningkat. Hal ini berarti dorongan untuk berprestasi semakin

baik, serta pegawai semakin berafiliasi dengan rekan kerja dalam mencapai target pekerjaan, maka kinerjanya akan semakin tinggi pula, begitu sebaliknya.

Hasil pengujian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Misail, Brasit, dan Amar (2010), Dhermawan, Sudibya, dan Utama (2012), Fitria, Idris, dan Kusuma (2014), Nurcahyani dkk. (2015), Indriyatmoko, Wahyudi, dan Lamidi (2016), Mukhlisoh, Hamid, dan Arenawati (2016), Zulkarnain (2016), Mohamud, Ibrahim, and Hussein (2017), Noor (2018), Azis (2018), Negoro (2019), Sulistiyorini (2020), dan Rahmi (2020) dengan hasil motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, terdapat pula penelitian yang tidak konsisten dengan penelitian ini antara lain penelitian oleh Julianry, Syarief, dan Affandi (2017) yang menghasilkan motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Lalu, penelitian Resti (2014) menghasilkan motivasi berpengaruh namun tidak signifikan. Lalu, terdapat beberapa penelitian yang menghasilkan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai antara lain dilakukan oleh Tarigan (2011), Ayu (2014), Antoro (2014), Oktaviani dan Darmo (2017), dan Hastuti (2018).

#### **4.8.3 Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil dari uji hipotesis remunerasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, semakin tinggi remunerasi yang diterapkan di Kanwil DJP Jatim II maka akan semakin baik dampaknya terhadap kinerja pegawai. Dengan ini maka hipotesis ketiga (H3) pada penelitian ini gagal ditolak.

Menurut *Vroom's Expectancy Theory* menyatakan bahwa apabila organisasi memberikan remunerasi, maka pegawai akan merasa terdorong atau termotivasi untuk mengerjakan pekerjaannya dengan optimal dan secara otomatis akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa semakin tinggi remunerasi maka kinerja pegawai akan meningkat. Berdasarkan teori tersebut, dalam penelitian ini remunerasi menjadi faktor penting dalam memengaruhi pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal.

Hasil pengujian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Misail, Brasit, dan Amar (2010), Dhermawan, Sudibya, dan Utama (2012), Azis (2013), Chintaloo *and* Mahadeo (2013), Wilfred, Elijah, *and* Muturi (2014), Kristina, Jumiati, dan Handayani (2015), Zulkarnain (2016), Calvin (2017), Noor (2018), Yusniawan dan Permana (2018), serta Suprianto, Basalamah, dan Arifin (2019) yang menyatakan bahwa hasil penelitian yaitu remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, terdapat beberapa penelitian lain yang tidak konsisten dilakukan oleh penelitian dari Azis (2018) menghasilkan remunerasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Lalu, terdapat pula penelitian-penelitian yang menghasilkan remunerasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, antara lain dilakukan oleh Tarigan (2011), Suprianto (2012), dan Fitria, Idris, dan Kusuma (2014).

#### **4.8.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil dari uji hipotesis gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, apabila gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi secara simultan diterapkan Kanwil DJP Jatim II maka akan semakin baik dampaknya terhadap kinerja pegawai. Dengan ini maka hipotesis keempat (H4) pada penelitian ini gagal ditolak.

Teori Kinerja menurut Mitchell menyatakan bahwa kinerja ialah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya. Peningkatan kinerja pegawai akan memengaruhi peningkatan prestasi organisasi tempat pegawai tersebut bekerja, agar tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai. Berdasarkan teori tersebut, dalam penelitian ini gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi menjadi faktor penting dalam memengaruhi pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal.



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II (Kanwil DJP Jatim II). Responden dari penelitian ini berjumlah 85 pegawai dari berbagai jabatan dari Kanwil DJP Jatim II. Proses untuk mengumpulkan data yaitu dengan memberikan kuesioner secara langsung kepada masing-masing responden.

#### 5.1 Simpulan

Simpulan dari hasil penelitian berikut yang berdasarkan kepada data yang telah dikumpulkan dan diolah oleh peneliti ialah antara lain:

1. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini terbukti dengan hasil koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,399 dan nilai signifikansi 0,021. Didasarkan kepada hasil olah data tersebut, dapat ditarik simpulan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jatim II dan menunjukkan hipotesis pertama (H1) gagal ditolak. Jadi, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan keadaan pegawai, maka kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan.
2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan hasil koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,263 dan nilai

signifikansi 0,006. Didasarkan kepada hasil olah data tersebut, dapat ditarik simpulan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jatim II dan menunjukkan hipotesis kedua (H2) gagal ditolak. Oleh karena itu, apabila terdapat motivasi dari diri pegawai, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan.

3. Remunerasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini terbukti dengan hasil koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,199 dan nilai signifikansi 0,002. Didasarkan kepada hasil olah data tersebut, dapat ditarik simpulan bahwa remunerasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jatim II dan menunjukkan hipotesis ketiga (H3) gagal ditolak. Oleh sebab itu, apabila pegawai menerima remunerasi, maka kinerja pegawai pun akan mengalami peningkatan.
4. Gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,000. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jatim II dan menunjukkan hipotesis keempat (H4) gagal ditolak. Oleh sebab itu, apabila terdapat gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi secara simultan, maka kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan.

## 5.2 Implikasi Penelitian

Implikasi dari penelitian ini berdasarkan pada variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi yang berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi memengaruhi kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II. Hal ini sesuai dengan data peningkatan dari penerimaan pajak Kanwil DJP Jatim II yang selalu meningkat dalam lima tahun terakhir, dan prestasi yang diraih sebagai Kantor Wilayah terbaik di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dan di lingkungan Kementerian Keuangan pada tahun 2018 mengindikasikan kinerja pegawai yang baik. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyajikan manfaat dan sebagai salah satu bahan pertimbangan di kemudian hari bagi Direktorat Jenderal Pajak. Melalui hasil penelitian ini, diharapkan Direktorat Jenderal Pajak dapat menjadikan Kanwil DJP Jatim II sebagai salah satu sumber acuan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawainya melalui variabel-variabel independen yang sudah peneliti analisis. Direktorat Jenderal Pajak dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai, menumbuhkan motivasi pegawai, dan memberikan remunerasi kepada pegawai secara keberlanjutan sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut dapat diterapkan di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, mulai dari Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak (KPP), hingga Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP). Sehingga, diharapkan kinerja pegawai akan meningkat, secara tidak langsung akan

menyebabkan peningkatan dalam penerimaan perpajakan dan nantinya akan berimbas kepada peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Terdapat beberapa keterbatasan yang kiranya mampu memengaruhi hasil dari penelitian. Berikut keterbatasan dari penelitian ini:

1. Teknik pengumpulan data yang digunakan penelitian ini hanya dengan penyebaran kuesioner, sehingga terdapat kemungkinan dalam mengisi kuesioner responden kurang memahami maksud dari pertanyaan sehingga menyebabkan terdapat kemungkinan hasil penelitian yang tidak sesuai dengan keadaan sesungguhnya.
2. Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel independen saja yaitu gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi.

### **5.4 Saran**

Berikut saran yang dapat peneliti rekomendasikan didasarkan kepada hasil penelitian:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan selain menggunakan metode penyebaran kuesioner, juga menggunakan metode wawancara langsung kepada responden agar data yang didapatkan lebih valid dan sesuai dengan kenyataan responden.



2. Penelitian selanjutnya disarankan dapat menambahkan beberapa variabel lain yang tidak dijelaskan pada penelitian ini sehingga dapat mengetahui faktor-faktor lainnya yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.
3. Setelah dilakukan penelitian, peneliti menemukan bahwa variabel motivasi dapat memengaruhi hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dan remunerasi dengan variabel kinerja pegawai menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Dapat disimpulkan bahwa, variabel motivasi ini merupakan variabel penyela/antara yaitu di antara variabel gaya kepemimpinan dan remunerasi dengan variabel kinerja pegawai. Sehingga, peneliti pada penelitian selanjutnya dapat menerapkan variabel motivasi sebagai variabel *intervening*.



## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Gattan, Abduhl Rahim A. 1985. "Test of the path-goal theory of leadership in the multinational domain." *Group & Organization Studies*, 10(4), 429-445.
- Alpadizami, Reza. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Sistem Perpajakan terhadap Kinerja Pegawai Pajak (Studi Kasus Pada KPP Pratama Majalaya Bandung)." Tesis, Universitas Komputer Indonesia.
- Antoro, Pri. 2014. "Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik pada Kanwil DJP Kalimantan Barat)." *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(1).
- Arrizal. 1999. "Motivasi Kerja Dapat Dibangkitkan dengan Pemberian Tunjangan Pegawai." *Kajian Bisnis*, No. 17, pp.23-27.
- Ayu, Dian Puspita. 2014. "Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Wilayah Kerja Kanwil DJP DIY." Skripsi, Universitas Islam Indonesia.
- Azis, Anharudin. 2013. "Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban." *Publika*, 1(2).
- Azis, Muhammad Dirham. 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), 1-11.
- Azizi, Hakim. 2016. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik di Kalimantan Barat dengan *Work Engagement* sebagai Variabel Mediasi." *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1).
- Basit, Abdul., Veronica Sebastian, and Zubair Hassan. 2017. "Impact of Leadership Style on Employee Performance (A Case Study on a Private Organization in Malaysia)." *International Journal of Accounting & Business Management*, 5(2), 112-130.
- Cahyadi, Ruby. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bangka Belitung." *IBJE: Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*.
- Cahyono, Budhi., dan Suharto. 2005. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah." *JRBI Yogyakarta*: Vol. 1.

- Calvin, Ojeleye Yinka. 2017. "The Impact of Remuneration on Employees' Performance: A Study of Abdul Gusau Polytechnic, Talata-Mafara and State College of Education Maru, Zamfara State." *Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 62(139), 1-10.
- Chintaloo, S., and Jyoti Devi Mahadeo. 2013. "Effect of Motivation on Employees' Work Performance at Ireland Blyth Limited." In *Proceedings of 8th Annual London Business Research Conference Imperial College, London, UK* (Vol. 8, p. 9).
- Christiani, Elisabeth Natalia. 2014. "Hubungan Remunerasi Karyawan dengan Kinerja Perusahaan pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEI." Skripsi, Universitas Lampung.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Motivasi*. Kelompok. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus., I Gde Adnyana Sudibya, dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali." *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*.
- Dzulfaroh, Ahmad Naufal. 2020. "Naik Status Jadi Negara "Upper Middle Income", Apa Dampaknya bagi Indonesia?" Kompas.com <https://www.kompas.com/tren/read/2020/07/02/160300165/naik-status-jadi-negara-upper-middle-income-apa-dampaknya-bagi-indonesia-?page=all>.
- Endrias, Hari., dan Win Susilo. 2014. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ruteng)." *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(1), 152962.
- Faisal, Haris., dan Aziz, Abdul. 2015. "Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pencapaian Target Penerimaan Pajak (Studi Pada KPP Pratama di Lingkungan Kanwil DJP Jakarta Pusat Tahun 2006-2008)." *Kajian Ekonomi dan Keuangan*, 14(3), 21-60.
- Feist, Gregory Jess. 2010. *Teori Kepribadian*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Fitria, Risni., Adam Idris, dan Aji Ratna Kusuma. 2014. "Pengaruh Remunerasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pengadilan Tinggi Agama Samarinda." *Jurnal Apresiasi Ekonomi Volume 1, Nomor 1, Januari 2013*: 22, 31.

- Flexner, Stuart Berg. 2001. *Oxford American Dictionary*. USA: Oxford University Press.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Gischa, Serafica. 2020. "Sumber Pendapatan Negara dan Pengeluaran Negara." Kompas.com  
<https://www.kompas.com/skola/read/2020/01/04/090000769/sumber-pendapatan-negara-dan-pengeluaran-negara?page=all>
- Hartomo, Giri. 2018. "Penerimaan Perpajakan 2019 digenjot ke Rp1.781 Triliun." Okezone.com  
<https://economy.okezone.com/read/2018/08/16/20/1937553/penerimaan-perpajakan-2019-digenjot-ke-rp1-781-triliun>
- Hastuti, Tri. 2018. "Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Boyolali)." Tesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Indriyatmoko, Amin Wahyudi dan Lamidi. 2016. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pos Boyolali." *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(1).
- Iskandar. 2016. "Implementasi Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow Terhadap Peningkatan Kinerja Pustakawan." *Khazanah al-Hikmah: Jurnal Ilmu Perpustakaan, Informasi, dan Kearsipan*, 4(1), 24-34.
- Istiharoh, Rofiqoh. 2017. "Peran Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di Badan Penanaman Modal Daerah (BPMD) Kabupaten Kutai Timur." *Jurnal Administrative Reform (JAR)*, 1(1), 151-169.
- Julianry, Anriza., Rizal Syarief, dan M.Joko Affandi. 2017. "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika." *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 3(2), 236.
- Kartono, Kartini. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Koontz, Harold., Cyril O'Donnell, dan Heinz Wehrich. 1996. *Manajemen, Jilid 1 Edisi Kedelapan*. Jakarta: Erlangga.
- Kristina, Dina., Ipah Ema Jumiati, dan Riny Handayani. 2015. "Pengaruh Remunerasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia". Tesis, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

- Lufitasari, Resti. 2014. "Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset D.I. Yogyakarta." Tugas Akhir, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Luthans, Fred. 2009. *Perilaku Organisasi: Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Andy Offset.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP. YKPN.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik, Edisi Kedua*. Yogyakarta: UPP. STIM. YKPN.
- Nawaripi, Mikael. 2017. "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Barat." Disertasi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas.
- Hasibuan, Malayu S. P.. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Karya.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Mohammed, Umaru Danladi., Munirat Olafemi Yusuf, Isyaka Mohammed Sanni, Theresa Ndule Ifeyinwa, Nana Usman Bature, and Aina Olalekan Kazeem. 2014. "The Relationship between Leadership Styles and Employees' Performance in Organizations (A Study of Business Organizations in Federal Capital Territory, Abuja Nigeria)." *Leadership*, 6(22), 1-11.
- Mohamud, Said Abdi., Abdiaziz Ahmed Ibrahim, and Jamal Mohamud Hussein. 2017. "The Effect of Motivation on Employee Performance: Case Study in Hormuud Company in Mogadishu Somalia." *International Journal of Development Research*, 9(11), 17009-17016.
- Mukhlisshoh, Islahiyatul., Abdul Hamid., dan Arenawati. 2016. "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Banten." Tesis, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
- Murti, Harry., dan Veronika Agustini Srimulyani. 2013. "Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun." *JRMA: Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 1(1), 10-17.

- Negoro, RR Yoekhisna Agistaputri Setiyo. 2019. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT PLN PERSERO Cabang Sleman Yogyakarta)." Skripsi, Universitas Islam Indonesia.
- Noor, H. M. 2018. "Pengaruh Remunerasi, Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Raba Bima." *Jurnal Administrasi Negara*, 15(2).
- Notoatmodjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Nuha, Muhammad Ulin. 2020. "Pajak dan Pembangunan Nasional" Diakses 15 Juli. <https://www.pajak.go.id/artikel/pajak-dan-pembangunan-nasional>.
- Nurchayani, Tria., Darwin Lie, Marisi Butarbutar, dan Ady Inrawan. 2015. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumut II Pematangsiantar." *Maker: Jurnal Manajemen*, 1(2), 16-23.
- Oktaviani, Evi., dan Ika Suhartanti Darmo. 2017. "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko Kementerian Keuangan." *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 2(3), 373-380.
- Palagia, Misail., Nurdin Brasit, dan Muh. Yunus Amar. 2010. "Remunerasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pajak." *Jurnal Analisis*, 1(1).
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Pasolong, Harbani. 2013. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Peraturan Presiden Nomor 96 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 Tentang Tunjangan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/73222/perpres-no-96-tahun-2017>.
- Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, <http://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/41763/perpres-no-37-tahun-2015>.

- Pradana, Lufi Rizki., Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, dan Tatok Endhiarto. 2016. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.” *BISMA: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 10(2), 127-143.
- Purnomo, Eko., dan Herlina JR. Saragih 2016. *Teori Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Yayasan Nusantara Bangun Jaya.
- Qadari, Al., Ahim Abdurahim, dan Hafiez Sofyani. 2019. “Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Sistem Remunerasi terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah: Peran Intervening dari Motivasi.” *Jurnal Akuntansi Publik*, 1(1), 145-61.
- Rahmi, Fauziah. 2020. “Pengaruh Efikasi Diri, Kepemimpinan, Motivasi, dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pekanbaru Senapelan.” *JMB (Jurnal Manajemen dan Bisnis)*, 2(1), 56-62.
- Ramadhina, Rizky. 2018. “Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Survey pada Perusahaan Dagang di Yogyakarta).” Skripsi, Universitas Islam Indonesia.
- Rasulong, Gregorius Eka Cipta Anwar. 2019. ”Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pemerintahan Kota Surabaya” Tesis, STIE Perbanas Surabaya.
- Realisasi APBN Per 31 Desember 2015,  
<https://djpb.kemenkeu.go.id/portal/id/berita/lainnya/pengumuman/153-apbn/2434-realisisi-apbn-per-31-desember-2015.html>
- Realisasi APBN Per 31 Desember 2016,  
<https://djpb.kemenkeu.go.id/portal/id/berita/lainnya/pengumuman/153-apbn/2599-realisisi-apbn-per-31-desember-2016.html>
- Realisasi APBN Per 31 Desember 2017,  
<https://djpb.kemenkeu.go.id/portal/id/berita/lainnya/pengumuman/153-apbn/2893-realisisi-apbn-per-31-desember-2017.html>
- Realisasi APBN Per 31 Desember 2018,  
<https://djpb.kemenkeu.go.id/portal/id/berita/lainnya/pengumuman/153-apbn/3048-realisisi-apbn-per-31-desember-2018.html>
- Realisasi APBN Per 31 Desember 2019,  
<https://djpb.kemenkeu.go.id/portal/id/berita/lainnya/pengumuman/153-apbn/3155-realisisi-apbn-per-31-desember-2019.html>

- Ridho, Wahyu Fahrul. 2015. "Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Path Goal Supervisor Pabrik Baja Dengan Tingkat Kepatuhan SOP (*Standard Operational Procedure*) Pekerja." *The Indonesian Journal of Occupational Safety and Health*, 4(2), 187-198.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Cetakan Pertama*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rompas, Goverd Adler Clinton., Bernhard Tewal, dan Lucky Dotulong. 2018. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara." *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(4).
- Samsudin, Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sari, Elisa., dan Rina Dwiarti. 2018. "Pendekatan Hierarki Abraham Maslow pada prestasi kerja karyawan PT. Madubaru – (PG Madukismo) Yogyakarta." *Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis*, 6(1), 58-77.
- Schermerhorn, John. 1991. *Managing Organizational Behavior. Fourth Edition*. United States: John Wiley and Sons Inc.
- Sedarmayanti. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sukandi, Pipin., dan Eric Toberico. 2016. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Situasional di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying)." *In Conference On Management And Behavioral Studies*.
- Sulistiyorini, Dwi Anggardini. 2020. "Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi sebagai Determinan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada KPP Pratama Pare)." *REVITALISASI*, 4(2), 52-60.
- Suprianto, Edy. 2012. "Pengaruh Penetapan Sasaran dan Sistem Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Sektor Publik (Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Jawa Timur)." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 1(2).



- Suprianto., Salim Basalamah, dan Zaenal Arifin. 2019. "Pengaruh Remunerasi, Budaya Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Utara." *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 2(3), 89-95.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tarigan, Agripa Fernando. 2011. "Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai dalam Organisasi Sektor Publik." Skripsi, Universitas Diponegoro.
- Tim Penyusun. 1976. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 17 tentang Keuangan Negara 2003, <https://jdih.kemenkeu.go.id/fulltext/2003/17tahun2003uu.htm>
- Undang-undang Republik Indonesia No. 28 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan 2007, [https://pajak.go.id/sites/default/files/2019-07/UU\\_2007\\_28.pdf](https://pajak.go.id/sites/default/files/2019-07/UU_2007_28.pdf).
- Wilfred, Onyanha Nyanumba., Charles Munene Elijah, and Willy Muturi. 2014. "Effect of Remuneration on Employees Performance in The Ministry of Internal Security: A Case of Kisii County." *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 223.
- Winarni, Fransisca. 2011. *Modul Kepemimpinan*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Wirjana, Bernadine R., dan Susilo Supardo. 2005. *Kepemimpinan, Dasar-Dasar dan Pengembangannya*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Yusniawan, Riza., dan Ipik Permana. 2018. "Pengaruh Remunerasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cirebon." *REFORMASI: Jurnal Ilmiah Administrasi*, 3(1).
- Zulkarnain, Mohammad Imam. 2016. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I." *DiA: Public Administration Journal*, 14(2).

LAMPIRAN



## LAMPIRAN 1

### TABEL REKAPITULASI PENELITIAN TERDAHULU

Tabel Penelitian Terdahulu yang Relevan dengan penelitian ini antara lain:

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
1.	Misail Palagia, Nurdin Brasit, dan Muh. Yunus Amar (2010)	Remunerasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pajak	Remunerasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Kantor Wilayah DJP Makassar, Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Makassar Utara, KPP Makassar Selatan, KPP Makassar Barat,	Analisis Regresi Berganda	Remunerasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
					dan KPP Madya Makassar		
2.	Agripa Fernando Tarigan (2011)	Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai dalam Organisasi Sektor Publik (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu)	Tujuan yang Jelas dan Terukur, Insentif, Motivasi Kerja, Remunerasi, Desentralisasi, dan Sistem Pengukuran Kinerja	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Tengah Satu	Analisis Regresi Berganda	Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan, Tujuan yang Jelas dan Terukur, Insentif, Motivasi Kerja, Remunerasi, dan Desentralisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
3.	Edy Suprianto (2012)	Pengaruh Penetapan Sasaran dan Sistem Remunerasi terhadap Kinerja	Penetapan Sasaran dan Sistem Remunerasi	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di seluruh Kantor Pelayanan	Analisis Regresi Berganda	Penetapan Sasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan, Sistem Remunerasi tidak

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
		Pegawai Organisasi Sektor Publik (Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Jawa Timur)			Perbendaharaan Negara (KPPN) di Jawa Timur		berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
4.	Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, I Gde Adnyana Sudibya, dan I Wayan Mudiarta Utama (2012)	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan	Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi	Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali	Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	Motivasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sementara itu, Kompetensi dan Kompensasi berpengaruh signifikan. Motivasi dan Kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai Selain itu, Lingkungan

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
		Umum Provinsi Bali					Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan.
5.	Anharudin Azis (2013)	Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban	Remunerasi	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Tuban	Analisis Regresi Berganda	Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
6.	Harry Murti dan Veronika Agustini Srimulyani (2013)	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota	Motivasi Variabel Pemediasi: Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Kantor PDAM Kota Madiun	Analisis Regresi Berganda	Motivasi berpengaruh signifikan pada Kepuasan Kerja, namun Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Kepuasan Kerja berpengaruh

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
		Madiun					signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Kepuasan Kerja merupakan Variabel Pemediiasi antara Motivasi dengan Kinerja Pegawai.
7.	S. Chintaloo and Jyoti Devi Mahadeo (2013)	<i>Effect of Motivation on Employees' Work Performance at Ireland Blyth Limited</i>	<i>Motivation</i>	<i>Employees' Performance</i>	<i>Employees at Ireland Blyth Limited</i>	<i>Multiple Regression Model</i>	<i>There is a strong and positive relationship between motivation and employees' performance.</i>
8.	Dian Puspita Ayu (2014)	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama	Profesionalisme Kinerja, Komitmen Kerja, Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, dan	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Wilayah Kerja	Analisis Regresi Berganda	Profesionalisme Kinerja, Komitmen Kerja, Disiplin Kerja, dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
		Wilayah Kerja Kanwil DJP DIY	Motivasi Kerja		Kanwil DJP DIY		Sedangkan, Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
9.	Hari Endrias dan Win Susilo (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ruteng)	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Variabel Intervening: Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Ruteng	Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	Budaya Perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Peningkatan Kinerja Karyawan. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja positif dan signifikan, namun negatif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.



No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
10.	Lufitasari Resti (2014)	Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset D.I. Yogyakarta	Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi	Kinerja Karyawan	Karyawan pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset D.I. Yogyakarta	Analisis Regresi Berganda	Motivasi Kerja dan Kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan, Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
11.	Onyancha Nyanumba Wilfred, MSc., Dr Charles Munene	<i>Effect of Remuneration on Employees Performance in The Ministry of Internal Security: A Case of</i>	<i>Remuneration</i>	<i>Employees' Performance</i>	<i>Employees of the Ministry of Internal Security in Kisii County</i>	<i>Multiple Regression Model</i>	<i>There is a strong and positive relationship between remuneration and employees' performance.</i>

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
	Elijah, PhD., and Dr Willy Muturi, PhD. (2014)	<i>Kisii County</i>					
12.	Pri Antoro (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik pada Kanwil DJP Kalimantan Barat)	Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Kanwil DJP Kalimantan Barat	Analisis Regresi Berganda	Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
13.	Risni Fitria, Adam Idris,	Pengaruh Remunerasi,	Remunerasi, Motivasi, dan	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di	Analisis Regresi	Remunerasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
	dan Aji Ratna Kusuma (2014)	Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pengadilan Tinggi Agama Samarinda	Kepuasan Kerja		Kantor Pengadilan Tinggi Agama Samarinda	Berganda	Sedangkan, Motivasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
14.	Umaru Danladi Mohammed, Munirat Olafemi Yusuf, Isyaka Mohammed Sanni, Theresa Ndule	<i>The Relationship between Leadership Styles and Employees' Performance in Organizations (A Study of Selected Business Organizations in</i>	<i>Leadership Style</i>	<i>Employees' Performance</i>	<i>Employees' in some selected business organizations in federal capital territory Abuja, Nigeria</i>	<i>Multiple Regression Model</i>	<i>There is a strong and positive relationship between leadership style and employees' performance.</i>

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
	Ifeyinwa, Nana Usman Bature, and Aina Olalekan Kazeem (2014)	<i>Federal Capital Territory, Abuja Nigeria</i>					
15.	Dina Kristina, Ipah Ema Jumiati, dan Riny Handayani (2015)	Pengaruh Remunerasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia	Remunerasi	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia	Analisis Regresi Berganda	Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
16.	Tria Nurcahyani,	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di	Analisis Regresi	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif dan

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
	Darwin Lie, Marisi Butarbutar, dan Ady Inrawan (2015)	Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumut II Pematangsiantar	dan Motivasi		Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumut II Pematangsiantar	Berganda	signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
17.	Hakim Azizi (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik di Kalimantan Barat dengan <i>Work Engagement</i> sebagai Variabel Mediasi	Gaya Kepemimpinan Mediasi: <i>Work Engagement</i>	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Badan Pusat Statistik di Kalimantan Barat	Analisis Regresi Berganda	Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Namun, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Work Engagement</i> . Selain itu, <i>Work Engagement</i> berpengaruh positif dan

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
							signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
18.	Indriyatmoko, Amin Wahyudi, dan Lamidi (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pos Boyolali	Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Kantor Pos Boyolali	Analisis Regresi Berganda	Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
19.	Islahiyatul Mukhlisoh, Abdul Hamid, dan Arenawati (2016)	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD)	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah	Analisis Regresi Berganda	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
		Provinsi Banten			(DPRD) Provinsi Banten		
20.	Lufi Rizki Pradana, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, dan Tatok Endhiarto (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember	Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi  Variabel Moderasi: Motivasi	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Kantor Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember	Analisis Regresi Berganda	Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Pimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai. Namun, Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Komunikasi Pimpinan dan Komunikasi Kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Gaya

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
							Kepemimpinan dan Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai berpengaruh positif dan signifikan melalui Motivasi Kerja Pegawai.
21.	Mohammad Imam Zulkarnain (2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I	Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Remunerasi	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I	Analisis Regresi Berganda	Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.



No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
22.	Pipin Sukandi dan Eric Toberico (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Situasional di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying)	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bandung Cibeunying	Analisis Regresi Berganda	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
23.	Anriza Julianry, Rizal Syarief, dan M.Joko Affandi	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi	Pelatihan dan Motivasi	Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi	Karyawan yang bekerja di Kantor Kementerian Komunikasi dan	Analisis Deskriptif dan Analisis <i>Structural</i>	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, akan tetapi berpengaruh negatif terhadap Kinerja Organisasi. Selain itu,

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
	(2017)	Kementerian Komunikasi dan Informatika			Informatika	<i>Equation Model</i> (SEM)	Motivasi berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan, akan tetapi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi. Sedangkan, Pelatihan berpengaruh positif terhadap Motivasi serta Kinerja Karyawan, juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi secara keseluruhan.
24.	Evi Oktaviani dan Ika Suhartanti Darmo (2017)	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Pengelolaan	Pelatihan dan Motivasi	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Kantor Sekretariat Direktorat Jenderal	Analisis Regresi Berganda	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan, Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
		Pembiayaan dan Risiko Kementerian Keuangan			Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko Kementerian Keuangan		
25.	Ojeleye Yinka Calvin (2017)	<i>The Impact of Remuneration on Employees' Performance: A Study of Abdul Gusau Polytechnic, Talata-Mafara and State College of Education Maru, Zamfara State</i>	<i>Remuneration</i>	<i>Employees' Performance</i>	<i>Employees of Abdul Gusau Polytechnic and State College of Education both in Zamfara State</i>	<i>Multiple Regression Model</i>	<i>There is a strong and positive relationship between remuneration and employees' performance.</i>
26.	Reza	Pengaruh Gaya	Gaya	Kinerja	Pegawai yang	Analisis	Gaya Kepemimpinan dan Sistem

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
	Alpadizami (2017)	Kepemimpinan dan Sistem Perpajakan terhadap Kinerja Pegawai Pajak (Studi Kasus pada KPP Pratama Majalaya Bandung)	Kepemimpinan dan Sistem Perpajakan	Pegawai	bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Majalaya Bandung	Regresi Berganda	Perpajakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
27.	Ruby Cahyadi (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bangka Belitung	Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bangka Belitung	Analisis Regresi Berganda	Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
28.	Said Abdi Mohamud, Abdiaziz Ahmed Ibrahim, and Jamal Mohamud Hussein (2017)	<i>The Effect Of Motivation on Employee Performance: Case Study in Hormuud Company in Mogadishu Somalia</i>	<i>Motivation</i>	<i>Employees' Performance</i>	<i>Employees in Hormuud Company in Mogadishu Somalia</i>	<i>Multiple Regression Model</i>	<i>There is a strong and positive relationship between motivation and employees' performance.</i>
29.	H.M.Noor (2018)	Pengaruh Remunerasi, Motivasi Kerja,dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak	Remunerasi, Motivasi Kerja,dan Kemampuan Kerja	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Raba Bima	Analisis Regresi Berganda	Remunerasi, Motivasi Kerja, dan Kemampuan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
		(KPP) Pratama Raba Bima					
30.	Goverd Adler Clinton Rompas, Bernhard Tewal, dan Lucky Dotulong (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara	Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, dan Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara	Analisis Regresi Berganda	Pengawasan dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan, Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
31.	Muhammad Dirham Azis (2018)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kinerja	Motivasi, Kompetensi, dan Kompensasi	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak	Analisis Regresi Berganda	Motivasi dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
		Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan			(KPP) Pratama Makassar Selatan		Sedangkan, Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
32.	Riza Yusniawan dan Ipiq Permana (2018)	Pengaruh Remunerasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cirebon	Remunerasi dan Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Cirebon	Analisis Regresi Berganda	Remunerasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
33.	Tri Hastuti (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja, Motivasi, dan	Budaya Organisasi, Stres Kerja,	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Dinas Lingkungan	Analisis Regresi Berganda	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
		Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Boyolali)	Motivasi, dan Kepuasan Kerja		Hidup Kabupaten Boyolali		Sedangkan, Budaya Organisasi, Stres Kerja, Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
34.	Gregorius Eka Cipta Anwar Rasulong (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pemerintahan Kota Surabaya	Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Pemerintahan Kota Surabaya	Analisis Regresi Berganda	Kedisiplinan Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.



No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
35.	Suprianto, Salim Basalamah, dan Zaenal Arifin (2019)	Pengaruh Remunerasi, Budaya Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Utara	Remunerasi, Budaya Kerja, dan Kompetensi	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara	Analisis Regresi Berganda	Pengaruh Remunerasi, Budaya Kerja, dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
36.	RR Yoekhisna Agistaputri Setiyo Negoro (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja	Kinerja Karyawan	Karyawan yang bekerja di PT PLN PERSERO Cabang Sleman Yogyakarta)	Analisis Regresi Berganda	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
37.	Abdul Basit, Veronica Sebastian, and Zubair Hassan (2020)	<i>Effect of Leadership Style on Employees' Performance</i>	Leadership Style: - Democratic Leadership Style - Autocratic Leadership Style - Laissez-faire leadership style	Employees' Performance	Employees of one private organization in Selangor, Malaysia	Multiple Regression Model	<i>Democratic leadership style and laissez-faire leadership style has a significant positive impact on employee performance. But, laissez-faire leadership style shows a significant negative impact on employee performance.</i>
38.	Dwi Anggardini Sulistiyorini (2020)	Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi sebagai Determinan Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Pare	Analisis Regresi Berganda	Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Pengukuran Variabel		Objek Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
			X (Independen)	Y (Dependen)			
		(Studi Empiris pada KPP Pratama Pare)					
39.	Fauziah Rahmi (2020)	Pengaruh Efikasi Diri, Kepemimpinan, Motivasi, dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pekanbaru Senapelan	Efikasi Diri, Kepemimpinan, Motivasi, dan Fasilitas Kerja	Kinerja Pegawai	Pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Pekanbaru Senapelan	Analisis Regresi Berganda	Efikasi Diri, Kepemimpinan, Motivasi, dan Fasilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

الجامعة الإسلامية  
الاستاذة Fauziah Rahmi

## LAMPIRAN 2

### KUESIONER PENELITIAN

Sidoarjo, 19 Oktober 2020

Responden yang terhormat,

Saya mahasiswa Universitas Islam Indonesia, Program Studi Akuntansi ingin mengadakan penelitian mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai Sektor Publik (Studi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II)” untuk memperoleh gelar Sarjana Strata 1 (S1). Untuk menunjang kelancaran penelitian ini, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner yang saya lampirkan beserta surat ini. Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan akan digunakan sebagaimana mestinya yaitu hanya sebatas untuk penelitian atau penyelesaian skripsi dan akan dijamin kerahasiaannya.

Atas partisipasi serta kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini saya mengucapkan terima kasih.

Sidoarjo, 19 Oktober 2020

Farah Shinta Qurratu Ain

## IDENTITAS RESPONDEN

Nama : .....

- Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan
- Usia :  20-29 tahun  30-39 tahun  
 40-49 tahun  ≥ 50 tahun
- Pendidikan Terakhir :  Diploma (DI/DII/DIII)  
 Sarjana (S1)  
 Pascasarjana (S2)  
 Doktor (S3)  
 Lainnya
- Masa Kerja :  0-5 tahun  
 6-10 tahun  
 >10 tahun

### CARA PENGISIAN KUESIONER:

Bapak/Ibu/Saudara/i cukup memberikan tanda *tick mark* ( √ ) pada pilihan jawaban yang tersedia (rentang angka dari 1 sampai 4) sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i. setiap pertanyaan hanya memerlukan satu jawaban. Setiap angka mewakili tingkat kesesuaian dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Setuju (S)

4 = Sangat Setuju (SS)

## A. PERNYATAAN TENTANG VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN

No	Pertanyaan				
		1	2	3	4
<b>I. Gaya Kepemimpinan Direktif</b>					
<b>Sub-indikator 1. Memberikan arahan dan standar yang spesifik kepada bawahan</b>					
1.	Pemimpin menjaga standar penampilan kerja bawahan.				
2.	Pemimpin memberitahukan cara penyelesaian tugas dan penetapan tenggat waktu.				
3.	Pemimpin menetapkan standar penyelesaian tugas.				
<b>II. Gaya Kepemimpinan Suportif</b>					
<b>Sub-indikator 2. Memiliki sifat yang bersahabat dan menciptakan suasana kerja yang kondusif</b>					
4.	Pemimpin bersikap ramah dan mudah didekati.				
5.	Pemimpin memberi dukungan kepada bawahan.				
6.	Pemimpin memberi pujian apabila bawahan bekerja dengan baik.				
<b>III. Gaya Kepemimpinan Partisipatif</b>					
<b>Sub-indikator 3. Berdiskusi untuk keputusan bersama dan terlibat dalam menyelesaikan kesulitan bawahan</b>					
7.	Pemimpin menampung saran para bawahan sebelum mengambil keputusan.				
8.	Pemimpin turut serta terlibat apabila bawahan mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas.				
9.	Pemimpin sering mengadakan diskusi sehingga keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama.				

No	Pertanyaan				
		1	2	3	4
<b>IV. Gaya Kepemimpinan Orientasi Berprestasi</b>					
<b>Sub-indikator 4. Percaya akan kemampuan bawahan, memberi tantangan dan penghargaan kepada bawahan</b>					
10.	Pemimpin menetapkan tantangan dan tujuan.				
11.	Pemimpin memiliki ekspektasi akan kinerja berkualitas tinggi.				
12.	Pemimpin memberikan <i>reward</i> (penghargaan) apabila bawahan mencapai suatu prestasi yang memuaskan.				

## B. PERNYATAAN TENTANG VARIABEL MOTIVASI

No	Pertanyaan				
		1	2	3	4
<b>I. Kebutuhan Fisiologi</b>					
<b>Sub-indikator 1. Kebutuhan Dasar Pegawai</b>					
1.	Penghasilan saya telah mencukupi kebutuhan pangan keluarga.				
2.	Penghasilan saya sudah mencukupi kebutuhan akan papan (rumah/tempat tinggal) keluarga.				
3.	Saya mendapatkan ketentuan cuti yang sudah sesuai dengan hak pegawai.				
4.	Saya mendapatkan kesempatan untuk istirahat yang sudah sesuai dengan hak pegawai.				
<b>II. Kebutuhan Rasa Aman</b>					
<b>Sub-indikator 1. Rasa Nyaman di Tempat Kerja</b>					
5.	Temperatur udara dalam ruangan saya terasa sejuk.				
<b>Sub-indikator 2. Jaminan Keamanan Lingkungan Kerja</b>					
6.	Instansi telah memberikan jaminan kesehatan kepada saya.				

No	Pertanyaan				
		1	2	3	4
7.	Instansi telah memberikan tunjangan pensiun kepada saya.				
<b>III. Kebutuhan Sosialisasi</b>					
<b>Sub-indikator 1. Hubungan dengan Pemimpin</b>					
8.	Komunikasi antar pemimpin dengan saya bersifat dua arah.				
9.	Hubungan kerja antara pemimpin dan saya sudah baik.				
<b>Sub-indikator 2. Hubungan antar Sesama Pegawai</b>					
10.	Saya dapat bekerja secara <i>team work</i> dengan baik.				
11.	Saya dapat menerima kritik dan saran dengan baik.				
<b>IV. Kebutuhan Akan Penghargaan</b>					
<b>Sub-indikator 1. Penghargaan dari Pemimpin</b>					
12.	Pemimpin memberikan <i>reward</i> kepada pegawai yang berprestasi.				
13.	Hasil pekerjaan saya layak diberi penghargaan.				
<b>Sub-indikator 2. Penghargaan dari Instansi</b>					
14.	Instansi memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi.				
15.	Instansi memberikan promosi pegawai dengan jelas.				
<b>V. Kebutuhan Aktualisasi Diri</b>					
<b>Sub-indikator 1. Kebutuhan Pengembangan Potensi dan Skill</b>					
16.	Saya dapat mengembangkan potensi diri secara optimal di instansi.				
17.	Saya memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan saya.				
<b>Sub-indikator 2. Kemampuan dalam Ide dan Gagasan</b>					
18.	Saya mampu menyalurkan ide dan gagasan dalam bekerja.				



No	Pertanyaan				
		1	2	3	4
19.	Saya mampu mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah ( <i>problem solving</i> ).				

### C. PERNYATAAN TENTANG VARIABEL REMUNERASI

No	Pertanyaan				
		1	2	3	4
<b>I. Finansial</b>					
<b>Imbalan yang Diberikan Secara Langsung</b>					
<b>Sub-indikator 1. Gaji</b>					
1.	Gaji yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari.				
2.	Gaji yang saya terima sesuai dengan golongan sebagai PNS.				
<b>Sub-indikator 2. Tunjangan Kinerja</b>					
3.	Tunjangan kinerja yang saya terima sudah diberikan sesuai aturan yang telah ditetapkan dalam organisasi.				
4.	Tunjangan kinerja yang saya terima membantu menambah penghasilan saya sebagai PNS.				
5.	Tunjangan kinerja yang saya terima dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja.				
<b>Imbalan yang Diberikan Secara Tidak Langsung</b>					
<b>Sub-indikator 1. Program Kesehatan</b>					
6.	Program kesehatan yang saya terima dalam bentuk pelayanan kesehatan sudah memadai.				
7.	Program kesehatan yang telah didapatkan pegawai sudah sesuai dengan standarisasi sebuah organisasi pemerintahan.				

No	Pertanyaan				
		1	2	3	4
<b>Sub-indikator 2. Program Pensiun</b>					
8.	Program pensiun bagi para pegawai dirasakan sangat bermanfaat untuk persiapan memasuki masa pensiun.				
9.	Program pensiun yang telah didapatkan pegawai sudah sesuai dengan standarisasi sebuah organisasi pemerintahan.				
<b>II. Non Finansial</b>					
<b>Imbalan yang Diperoleh Berdasarkan Kepuasan atas Pekerjaan yang Dilakukan</b>					
<b>Sub-indikator 1. Tugas-Tugas yang Menarik</b>					
10.	Tempat saya bekerja memberikan pekerjaan yang menarik minat para pegawai.				
11.	Tugas-tugas yang saya terima, tidak ada yang membebani pekerjaan saya.				
12.	Pekerjaan yang dilakukan dapat menambah pengalaman dan wawasan baru.				
<b>Sub-indikator 2. Tantangan pekerjaan</b>					
13.	Pekerjaan yang saya lakukan tergolong dalam pekerjaan yang menantang.				
14.	Tantangan pekerjaan yang saya hadapi berasal dari dalam dan luar lingkungan perkantoran.				
<b>Sub-indikator 3. Tanggung Jawab</b>					
15.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, yang sudah menjadi tanggung jawab saya.				
16.	Tempat saya bekerja memberikan tanggung jawab penuh kepada saya atas pekerjaan yang dilakukan.				

No	Pertanyaan				
		1	2	3	4
<b>Sub-indikator 4. Peluang akan Pengakuan</b>					
17.	Atasan selalu memuji hasil kerja saya, apabila pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan dengan baik.				
18.	Saya merasa berharga dan dihargai oleh organisasi tempat saya bekerja.				
<b>Sub-indikator 5. Tercapainya Tujuan</b>					
19.	Saya merasa bangga atas prestasi yang saya capai.				
20.	Tercapainya tujuan dengan baik, membuat motivasi kerja semakin meningkat.				
<b>Sub-indikator 6. Peluang Adanya Promosi</b>					
21.	Kesempatan promosi di tempat saya bekerja berlaku untuk semua pegawai.				
22.	Kebijakan promosi pegawai dilakukan atas dasar prestasi yang telah dicapai.				
<b>Imbalan yang Diperoleh Berdasarkan Kepuasan atas Lingkungan Kerja yang Ada</b>					
<b>Sub-indikator 1. Rekan Kerja yang Menyenangkan</b>					
23.	Saya memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja.				
24.	Perlakuan dari sesama rekan kerja penuh dengan kekeluargaan.				
<b>Sub-indikator 2. Kondisi Lingkungan Kerja yang Nyaman</b>					
25.	Saya merasa nyaman berada di ruang kerja.				
26.	Saya merasa ruang kerja tempat saya bekerja dalam keadaan bersih.				

No	Pertanyaan				
		1	2	3	4
<b>Sub-indikator 3. Pembagian Kerja</b>					
27.	Saya merasa nyaman dengan pembagian kerja saat ini.				
28.	Pembagian kerja disesuaikan dengan tingkat kemampuan masing-masing pegawai.				
29.	Pemberian tugas pekerjaan sesuai dengan tupoksi masing-masing pegawai.				
<b>Sub-indikator 4. Kebijakan-Kebijakan yang Sehat</b>					
30.	Saya merasa segala bentuk kebijakan yang berlaku bagi setiap pegawai sudah tepat.				
31.	Kebijakan yang berlaku dirasakan adil bagiseluruh pegawai.				
<b>Sub-indikator 5. Supervisi yang Kompeten</b>					
32.	Supervisi dilakukan oleh pihak yang berkompeten agar kualitas pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi.				
33.	Pimpinan mengawasi setiap tahapan dalam proses pekerjaan yang saya lakukan.				
<b>Sub-indikator 6. Pengakuan Simbol Status</b>					
34.	Saya merasa bahwa lingkungan tempat bekerja memberikan kedudukan/status, apabila saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang menantang				
35.	Saya mendapatkan pengakuan atas tugas yang saya selesaikan dengan baik dari semua pihak dalam organisasi.				
<b>Sub-indikator 7. Waktu Kerja yang Fleksibel</b>					
36.	Saya memiliki waktu yang cukup untuk melaksanakan hal-hal di luar pelaksanaan pekerjaan (ibadah, istirahat, dan berelasi sosial dengan rekan kerja).				

No	Pertanyaan				
		1	2	3	4
37.	Saya diberikan kebebasan memanfaatkan waktu kerja untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kewajiban.				

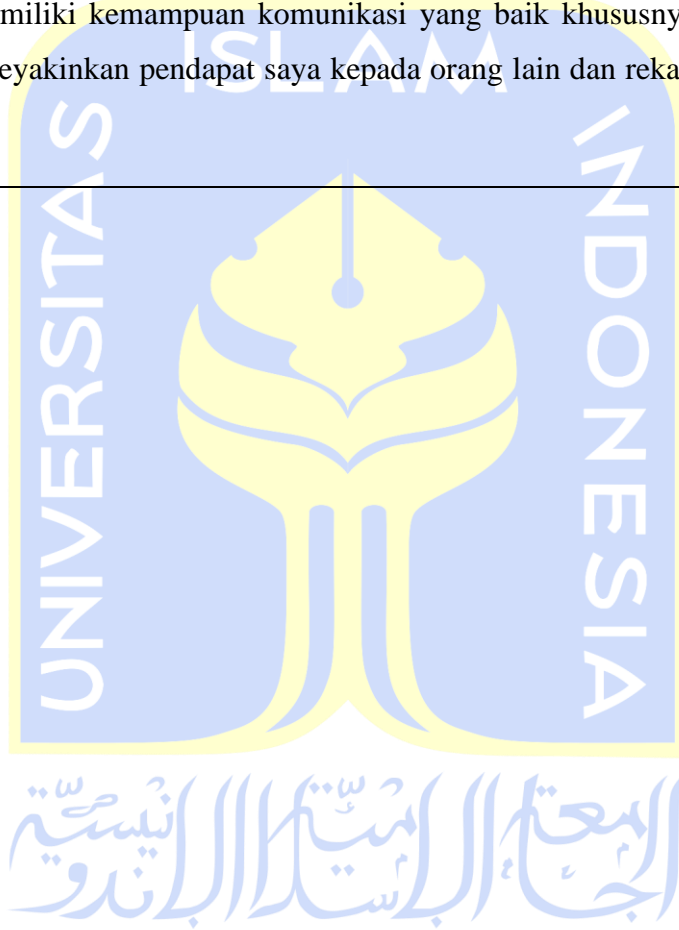
#### D. PERNYATAAN TENTANG VARIABEL KINERJA PEGAWAI

No	Pertanyaan				
		1	2	3	4
<b>I. Kualitas Kerja</b>					
<b>Sub-indikator 1. Cermat dan Teliti dalam Kerapihan</b>					
1.	Para pegawai pada umumnya selalu berhati-hati dalam mengerjakan tugas agar tidak terjadi kesalahan.				
2.	Dalam bekerja saya akan selalu memeriksa kembali hasil pekerjaan yang sudah saya lakukan.				
<b>Sub-indikator 2. Kerapihan Pekerjaan</b>					
3.	Para pegawai pada umumnya berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan rapih.				
4.	Saya selalu mengutamakan kerapihan dalam mengerjakan suatu pekerjaan.				
<b>II. Kualitas Kerja</b>					
<b>Sub-indikator 1. Ketepatan dalam Menyelesaikan Tugas</b>					
5.	Dalam melaksanakan tugas, saya mengacu kepada aturan yang telah menetapkan standar waktu penyelesaian tugas.				

No	Pertanyaan				
		1	2	3	4
6.	Para pegawai umumnya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu, untuk tugas yang sukar sekalipun.				
7.	Dalam melaksanakan tugas para pegawai senantiasa berpedoman pada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku.				
<b>Sub-indikator 2. Kecepatan dalam Menyelesaikan Tugas</b>					
8.	Saya berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat untuk tugas tersulit sekalipun.				
9.	Para pegawai pada umumnya selalu berusaha untuk tidak menunda-nunda pekerjaan.				
<b>III. Inisiatif</b>					
<b>Sub-indikator 1. Mempunyai Kesadaran Diri untuk Melakukan Sesuatu</b>					
10.	Para pegawai pada umumnya selalu berusaha untuk mengatasi sendiri kesulitan yang mereka temui dalam pekerjaan.				
11.	Saya selalu berusaha untuk belajar dan mencari informasi terhadap apapun yang berkaitan dengan pekerjaan saya.				
<b>Sub-indikator 2. Bekerja Tanpa Menunggu Perintah</b>					
12.	Para pegawai pada umumnya selalu berusaha untuk mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan.				

No	Pertanyaan				
		1	2	3	4
13.	Saya selalu berusaha untuk bekerja tanpa menunggu perintah dari atasan.				
<b>IV. Kemampuan</b>					
<b>Sub-indikator 1. Keterampilan Pegawai</b>					
14.	Para pegawai pada umumnya selalu berusaha mengembangkan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaannya.				
15.	Saya selalu berusaha untuk belajar mengembangkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan saya.				
<b>Sub-indikator 2. Kemampuan Individu</b>					
16.	Pekerjaan yang diberikan dapat mengasah kemampuan saya.				
17.	Saya berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dan instansi, terkait dengan pekerjaan.				
<b>V. Komunikasi</b>					
<b>Sub-indikator 1. Berkomunikasi dan bekerja sama dengan Atasan</b>					
18.	Dalam melaksanakan pekerjaan, setiap pegawai selalu berkoordinasi dengan atasan.				
19.	Saya tidak ragu untuk bertanya kepada pimpinan ketika mengalami kesulitan dalam pelaksanaan tugas.				

No	Pertanyaan				
		1	2	3	4
<b>Sub-indikator 2. Berkomunikasi dan bekerja sama dengan Rekan Kerja</b>					
20.	Saya senantiasa berdiskusi dan bertukar informasi dengan rekan kerja, dalam melakukan suatu pekerjaan.				
21.	Saya memiliki kemampuan komunikasi yang baik khususnya dalam meyakinkan pendapat saya kepada orang lain dan rekan kerja.				





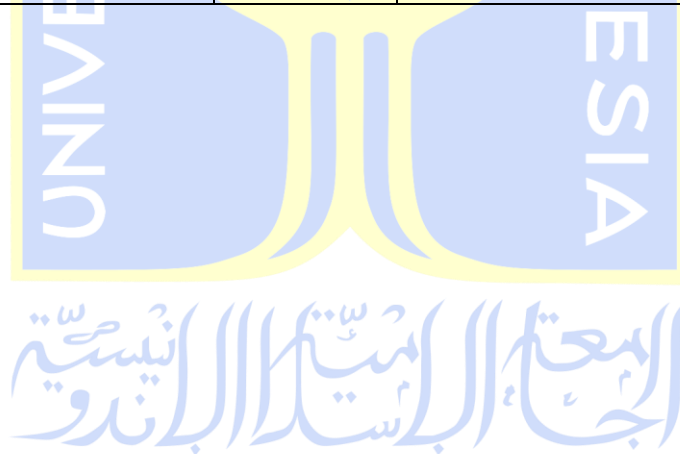
**LAMPIRAN 3**  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN**

**Karakteristik responden penelitian:**

No.	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja
1	Laki-laki	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	6-10 tahun
2	Laki-laki	40-49 tahun	Pascasarjana (S2)	>10 tahun
3	Laki-laki	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	6-10 tahun
4	Laki-laki	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	6-10 tahun
5	Laki-laki	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 tahun
6	Laki-laki	30-39 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 tahun
7	Laki-laki	30-39 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	>10 tahun
8	Laki-laki	40-49 tahun	Pascasarjana (S2)	>10 tahun
9	Laki-laki	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	6-10 tahun
10	Laki-laki	30-39 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
11	Laki-laki	40-49 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
12	Laki-laki	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 tahun
13	Laki-laki	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 tahun
14	Laki-laki	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 tahun
15	Perempuan	≥50 tahun	Pascasarjana (S2)	>10 tahun
16	Perempuan	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 tahun
17	Laki-laki	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	6-10 tahun
18	Laki-laki	30-39 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
19	Perempuan	30-39 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
20	Laki-laki	40-49 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
21	Laki-laki	≥50 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
22	Perempuan	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	6-10 tahun
23	Laki-laki	20-29 tahun	Sarjana (S1)	0-5 tahun
24	Laki-laki	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 tahun
25	Laki-laki	40-49 tahun	Pascasarjana (S2)	>10 tahun
26	Laki-laki	40-49 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
27	Laki-laki	20-29 tahun	Sarjana (S1)	6-10 tahun
28	Perempuan	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	6-10 tahun
29	Perempuan	40-49 tahun	Pascasarjana (S2)	>10 tahun
30	Perempuan	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	6-10 tahun

No.	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja
31	Perempuan	40-49 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
32	Laki-laki	30-39 tahun	Pascasarjana (S2)	>10 tahun
33	Laki-laki	30-39 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
34	Laki-laki	30-39 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	6-10 tahun
35	Laki-laki	20-29 tahun	Sarjana (S1)	6-10 tahun
36	Perempuan	40-49 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	>10 tahun
37	Perempuan	30-39 tahun	Sarjana (S1)	0-5 tahun
38	Laki-laki	30-39 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
39	Laki-laki	40-49 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
40	Laki-laki	40-49 tahun	Pascasarjana (S2)	>10 tahun
41	Laki-laki	30-39 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
42	Laki-laki	30-39 tahun	Sarjana (S1)	6-10 tahun
43	Laki-laki	40-49 tahun	Pascasarjana (S2)	>10 tahun
44	Laki-laki	40-49 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	>10 tahun
45	Perempuan	30-39 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	6-10 tahun
46	Laki-laki	40-49 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	>10 tahun
47	Perempuan	20-29 tahun	Sarjana (S1)	6-10 tahun
48	Perempuan	40-49 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
49	Laki-laki	30-39 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
50	Laki-laki	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 tahun
51	Perempuan	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 tahun
52	Laki-laki	30-39 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	>10 tahun
53	Perempuan	≥50 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
54	Laki-laki	30-39 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
55	Laki-laki	30-39 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
56	Laki-laki	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	6-10 tahun
57	Laki-laki	40-49 tahun	Pascasarjana (S2)	>10 tahun
58	Perempuan	30-39 tahun	Pascasarjana (S2)	>10 tahun
59	Laki-laki	20-29 tahun	Sarjana (S1)	0-5 tahun
60	Laki-laki	40-49 tahun	Pascasarjana (S2)	>10 tahun
61	Laki-laki	30-39 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	>10 tahun
62	Laki-laki	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 tahun
63	Laki-laki	30-39 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
64	Perempuan	30-39 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
65	Perempuan	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	6-10 tahun
66	Laki-laki	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	6-10 tahun
67	Laki-laki	40-49 tahun	Pascasarjana (S2)	>10 tahun

No.	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja
68	Laki-laki	30-39 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	>10 tahun
69	Perempuan	40-49 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
70	Laki-laki	40-49 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
71	Laki-laki	40-49 tahun	Pascasarjana (S2)	>10 tahun
72	Laki-laki	30-39 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	>10 tahun
73	Laki-laki	30-39 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
74	Laki-laki	40-49 tahun	Pascasarjana (S2)	>10 tahun
75	Laki-laki	30-39 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	>10 tahun
76	Laki-laki	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 tahun
77	Laki-laki	30-39 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	>10 tahun
78	Laki-laki	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	6-10 tahun
79	Laki-laki	40-49 tahun	Pascasarjana (S2)	>10 tahun
80	Laki-laki	40-49 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
81	Perempuan	30-39 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	6-10 tahun
82	Perempuan	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	6-10 tahun
83	Laki-laki	30-39 tahun	Sarjana (S1)	>10 tahun
84	Perempuan	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 tahun
85	Perempuan	20-29 tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 tahun



**LAMPIRAN 4**  
**TABULASI DATA PENELITIAN VARIABEL X1**

**Tabulasi Data Sampel : Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)**

No.	GAYA KEPEMIMPINAN (X1)												TOTAL_GK	RATA-RATA
	GK.1	GK.2	GK.3	GK.4	GK.5	GK.6	GK.7	GK.8	GK.9	GK.10	GK.11	GK.12		
1	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	44	3.7
2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	43	3.6
3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	30	2.5
4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	40	3.3
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.0
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.0
7	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	42	3.5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.0
9	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	45	3.8
10	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	43	3.6
11	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	45	3.8
12	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	46	3.8
13	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47	3.9
14	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	40	3.3
15	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.9
16	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	44	3.7
17	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	42	3.5

No.	GAYA KEPEMIMPINAN (X1)												TOTAL_GK	RATA-RATA
	GK.1	GK.2	GK.3	GK.4	GK.5	GK.6	GK.7	GK.8	GK.9	GK.10	GK.11	GK.12		
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.0
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.0
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.0
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	45	3.8
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.0
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.0
24	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.9
25	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	45	3.8
26	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	44	3.7
27	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	30	2.5
28	3	2	4	3	3	2	3	2	3	3	4	3	35	2.9
29	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.9
30	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	42	3.5
31	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	40	3.3
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.0
33	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	40	3.3
34	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.9
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	45	3.8
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	36	3.0
37	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	38	3.2
38	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	46	3.8
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.0
40	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	45	3.8

No.	GAYA KEPEMIMPINAN (X1)												TOTAL_GK	RATA-RATA
	GK.1	GK.2	GK.3	GK.4	GK.5	GK.6	GK.7	GK.8	GK.9	GK.10	GK.11	GK.12		
41	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	46	3.8
42	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	39	3.3
43	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	47	3.9
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.0
45	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	43	3.6
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.0
47	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	39	3.3
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.0
49	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	43	3.6
50	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	46	3.8
51	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	44	3.7
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	38	3.2
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.0
54	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	43	3.6
55	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	3.8
56	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	46	3.8
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	46	3.8
58	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	42	3.5
59	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.9
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.0
61	3	4	4	1	4	1	4	4	1	4	4	1	35	2.9
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.0
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.0

No.	GAYA KEPEMIMPINAN (X1)												TOTAL_GK	RATA-RATA
	GK.1	GK.2	GK.3	GK.4	GK.5	GK.6	GK.7	GK.8	GK.9	GK.10	GK.11	GK.12		
64	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	43	3.6
65	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	38	3.2
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.0
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	46	3.8
68	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	46	3.8
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.0
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.0
71	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	41	3.4
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.0
73	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37	3.1
74	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3	42	3.5
75	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	37	3.1
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.0
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.0
78	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	37	3.1
79	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	44	3.7
80	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	41	3.4
81	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	39	3.3
82	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	38	3.2
83	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	37	3.1
84	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	44	3.7
85	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	43	3.6

**LAMPIRAN 5**  
**TABULASI DATA PENELITIAN VARIABEL X2**

**Tabulasi Data Sampel : Variabel Motivasi (X2)**

N o.	MOTIVASI (X2)																			TOTAL _M	RATA- RATA
	M. 1	M. 2	M. 3	M. 4	M. 5	M. 6	M. 7	M. 8	M. 9	M. 10	M. 11	M. 12	M. 13	M. 14	M. 15	M. 16	M. 17	M. 18	M. 19		
1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	66	3.5
2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	63	3.3
3	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	32	1.7
4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	49	2.6
5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61	3.2
6	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	70	3.7
7	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	59	3.1
8	1	2	2	1	1	2	3	3	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	30	1.6
9	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	62	3.3
10	4	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	65	3.4
11	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	69	3.6
12	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	74	3.9
13	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	68	3.6
14	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	60	3.2
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	74	3.9
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	71	3.7

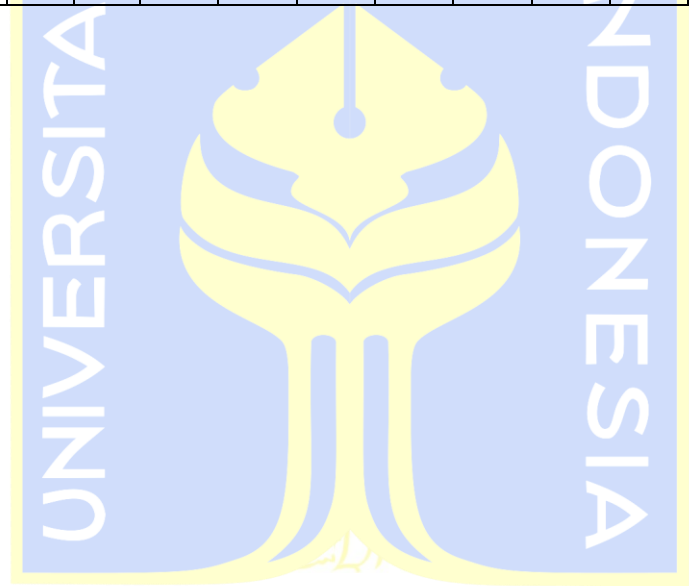


N o.	MOTIVASI (X2)																			TOTAL _M	RATA- RATA	
	M. 1	M. 2	M. 3	M. 4	M. 5	M. 6	M. 7	M. 8	M. 9	M. 10	M. 11	M. 12	M. 13	M. 14	M. 15	M. 16	M. 17	M. 18	M. 19			
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	68	3.6
18	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	68	3.6
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	74	3.9
20	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	72	3.8
21	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	40	2.1
22	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58	3.1
23	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	70	3.7
24	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	69	3.6
25	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	60	3.2
26	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
27	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	2	3	2	2	1	1	2	4	4	51	2.7
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	42	2.2
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	74	3.9
30	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	70	3.7
31	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	74	3.9
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	68	3.6
34	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	47	2.5
35	3	3	4	4	3	1	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	63	3.3
36	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58	3.1
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
38	3	3	3	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61	3.2

N o.	MOTIVASI (X2)																			TOTAL _M	RATA- RATA
	M. 1	M. 2	M. 3	M. 4	M. 5	M. 6	M. 7	M. 8	M. 9	M. 10	M. 11	M. 12	M. 13	M. 14	M. 15	M. 16	M. 17	M. 18	M. 19		
39	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74	3.9
40	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	71	3.7
41	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	67	3.5
42	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	59	3.1
43	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	74	3.9
44	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56	2.9
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	75	3.9
46	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	69	3.6
47	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	35	1.8
48	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58	3.1
49	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	65	3.4
50	3	1	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	58	3.1
51	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	67	3.5
52	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56	2.9
53	3	2	3	3	4	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	54	2.8
54	4	4	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	61	3.2
55	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73	3.8
56	3	3	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	65	3.4
57	4	4	4	3	4	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	64	3.4
58	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	64	3.4
59	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	3.9
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4.0

N o.	MOTIVASI (X2)																			TOTAL _M	RATA- RATA
	M. 1	M. 2	M. 3	M. 4	M. 5	M. 6	M. 7	M. 8	M. 9	M. 10	M. 11	M. 12	M. 13	M. 14	M. 15	M. 16	M. 17	M. 18	M. 19		
61	4	2	4	4	4	4	4	4	1	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	65	3.4
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4.0
63	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	52	2.7
64	4	4	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59	3.1
65	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	61	3.2
66	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	67	3.5
67	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	4	3	2	2	2	2	2	51	2.7
68	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	68	3.6
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4.0
70	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55	2.9
71	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	62	3.3
72	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56	2.9
73	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
74	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	4	61	3.2
75	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	60	3.2
76	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	3.8
77	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	54	2.8
78	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	62	3.3
79	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71	3.7
80	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	59	3.1
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	56	2.9

N o.	MOTIVASI (X2)																			TOTAL _M	RATA- RATA	
	M. 1	M. 2	M. 3	M. 4	M. 5	M. 6	M. 7	M. 8	M. 9	M. 10	M. 11	M. 12	M. 13	M. 14	M. 15	M. 16	M. 17	M. 18	M. 19			
83	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62	3.3
84	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	71	3.7
85	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	66	3.5



الجامعة الإسلامية  
الاندونيسية

**LAMPIRAN 6**  
**TABULASI DATA PENELITIAN VARIABEL X3**

**Tabulasi Data Sampel : Variabel Remunerasi (X3)**

No	REMUNERASI (X3)																												TOTAL - R	R AT - R AT A														
	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12	R 13	R 14	R 15	R 16	R 17	R 18	R 19	R 20	R 21	R 22	R 23	R 24	R 25	R 26	R 27	R 28																
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	4	3	126	3.4
2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	124	3.4		
3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	98	2.6
4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	114	3.1	
5	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	90	2.4			
6	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	139	3.8		
7	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	115	3.1		

No	REMUNERASI (X3)																											TOTAL - R	R AT A - R AT A										
	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12	R 13	R 14	R 15	R 16	R 17	R 18	R 19	R 20	R 21	R 22	R 23	R 24	R 25	R 26	R 27												
8	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	90	2.4					
9	4	4	4	4	4	1	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	137	3.7				
10	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	122	3.3				
11	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	121	3.3				
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	107	2.9			
13	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	120	3.2				
14	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	137	3.7			
15	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	139	3.8			
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	144	3.9				
17	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	4	4	129	3.5

No	REMUNERASI (X3)																											TOTAL - R	R AT A- R AT A									
	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12	R 13	R 14	R 15	R 16	R 17	R 18	R 19	R 20	R 21	R 22	R 23	R 24	R 25	R 26	R 27											
18	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	145	3.9	
19	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	132	3.6	
20	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	141	3.8	
21	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	95	2.6	
22	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	97	2.6	
23	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	140	3.8	
24	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	130	3.5
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	148	4.0	
26	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	105	2.8
27	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	135	3.6

No	REMUNERASI (X3)																											TOTAL - R	R AT A- R AT A												
	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12	R 13	R 14	R 15	R 16	R 17	R 18	R 19	R 20	R 21	R 22	R 23	R 24	R 25	R 26	R 27														
28	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	118	3.2	
29	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	139	3.8	
30	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	130	3.5	
31	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	120	3.2	
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	111	3.0	
33	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	124	3.4
34	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	117	3.2	
35	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	131	3.5
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	110	3.0
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	111	3.0



No	REMUNERASI (X3)																											TOTAL - R	R AT A- R AT A										
	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12	R 13	R 14	R 15	R 16	R 17	R 18	R 19	R 20	R 21	R 22	R 23	R 24	R 25	R 26	R 27												
38	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	117	3.2		
39	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	137	3.7	
40	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	140	3.8		
41	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	122	3.3		
42	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	116	3.1		
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	135	3.6	
44	4	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	107	2.9		
45	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	106	2.9	
46	4	3	3	4	4	4	1	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	130	3.5
47	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	114	3.1	

No	REMUNERASI (X3)																											TOTAL - R	R AT - R AT A								
	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12	R 13	R 14	R 15	R 16	R 17	R 18	R 19	R 20	R 21	R 22	R 23	R 24	R 25	R 26	R 27										
48	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	115	3.1	
49	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	136	3.7	
50	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	121	3.3
51	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	133	3.6
52	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	113	3.1	
53	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	102	2.8	
54	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	115	3.1	
55	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	144	3.9	
56	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	124	3.4
57	1	3	4	4	4	2	2	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	113	3.1

No	REMUNERASI (X3)																											TOTAL - R	R AT A- R AT A										
	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12	R 13	R 14	R 15	R 16	R 17	R 18	R 19	R 20	R 21	R 22	R 23	R 24	R 25	R 26	R 27												
58	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	117	3.2		
59	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	146	3.9		
60	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	146	3.9			
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	133	3.6			
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	145	3.9			
63	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4	3	3	2	2	3	2	2	4	4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	104	2.8	
64	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	116	3.1		
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	113	3.1		
66	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	120	3.2		
67	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	2	3	3	108	2.9

No	REMUNERASI (X3)																											TOTAL - R	R AT - R AT A											
	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12	R 13	R 14	R 15	R 16	R 17	R 18	R 19	R 20	R 21	R 22	R 23	R 24	R 25	R 26	R 27													
68	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	143	3.9				
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	148	4.0				
70	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	104	2.8			
71	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	116	3.1			
72	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	107	2.9			
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	110	3.0			
74	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	2	4	4	126	3.4
75	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	117	3.2		
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	148	4.0		
77	2	3	3	4	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	108	2.9		

No	REMUNERASI (X3)																											TOTAL - R	R AT A - R AT A																					
	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12	R 13	R 14	R 15	R 16	R 17	R 18	R 19	R 20	R 21	R 22	R 23	R 24	R 25	R 26	R 27																							
78	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	114	3.1				
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	126	3.4					
80	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	113	3.1		
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	111	3.0	
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	109	2.9
83	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	116	3.1
84	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	132	3.6	
85	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	120	3.2	

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الجامعة الإسلامية  
الاستدالات

**LAMPIRAN 7**  
**TABULASI DATA PENELITIAN VARIABEL Y**

**Tabulasi Data Sampel : Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

N o.	KINERJA PEGAWAI (Y)																				TOTA L_KP	RATA- RATA	
	K P. 1	K P. 2	K P. 3	K P. 4	K P. 5	K P. 6	K P. 7	K P. 8	K P. 9	KP .10	KP .11	KP .12	KP .13	KP .14	KP .15	KP .16	KP .17	KP .18	KP .19	KP .20			KP .21
1	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	74	3.5
2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	72	3.4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	61	2.9
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	62	3.0
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	3.0
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	81	3.9
7	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	75	3.6
8	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	2.9

N o.	KINERJA PEGAWAI (Y)																				TOTA L_KP	RATA- RATA	
	K P. 1	K P. 2	K P. 3	K P. 4	K P. 5	K P. 6	K P. 7	K P. 8	K P. 9	KP .10	KP .11	KP .12	KP .13	KP .14	KP .15	KP .16	KP .17	KP .18	KP .19	KP .20			KP .21
9	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	73	3.5
10	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	74	3.5
11	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	73	3.5
12	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	83	4.0
13	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	71	3.4
14	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	77	3.7
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	83	4.0
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	82	3.9
17	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	79	3.8
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	4.0
19	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	70	3.3
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	4.0

N o.	KINERJA PEGAWAI (Y)																				TOTA L_KP	RATA- RATA	
	K P. 1	K P. 2	K P. 3	K P. 4	K P. 5	K P. 6	K P. 7	K P. 8	K P. 9	KP .10	KP .11	KP .12	KP .13	KP .14	KP .15	KP .16	KP .17	KP .18	KP .19	KP .20			KP .21
2 1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	2	4	4	2	2	4	4	63	3.0
2 2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	3.0
2 3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	4.0
2 4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	74	3.5
2 5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	65	3.1
2 6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	3.0
2 7	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	73	3.5
2 8	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	58	2.8
2 9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	83	4.0
3 0	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	75	3.6
3 1	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	71	3.4
3 2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	3.0



No.	KINERJA PEGAWAI (Y)																				TOTAL_KP	RATA-RATA	
	K.P. 1	K.P. 2	K.P. 3	K.P. 4	K.P. 5	K.P. 6	K.P. 7	K.P. 8	K.P. 9	KP .10	KP .11	KP .12	KP .13	KP .14	KP .15	KP .16	KP .17	KP .18	KP .19	KP .20			KP .21
33	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	73	3.5
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	64	3.0
35	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	68	3.2
36	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	67	3.2
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	3.0
38	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	72	3.4
39	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	74	3.5
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82	3.9
41	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	73	3.5
42	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	70	3.3
43	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	50	2.4
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	3.0

N o.	KINERJA PEGAWAI (Y)																				TOTA L_KP	RATA- RATA	
	K P. 1	K P. 2	K P. 3	K P. 4	K P. 5	K P. 6	K P. 7	K P. 8	K P. 9	KP .10	KP .11	KP .12	KP .13	KP .14	KP .15	KP .16	KP .17	KP .18	KP .19	KP .20			KP .21
4 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	4.0
4 6	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	81	3.9
4 7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	66	3.1
4 8	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	65	3.1
4 9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	83	4.0
5 0	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	80	3.8
5 1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	4.0
5 2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	62	3.0
5 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	62	3.0
5 4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	63	3.0
5 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	4.0
5 6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	3.0

No.	KINERJA PEGAWAI (Y)																				TOTAL_KP	RATA-RATA	
	K.P.1	K.P.2	K.P.3	K.P.4	K.P.5	K.P.6	K.P.7	K.P.8	K.P.9	KP.10	KP.11	KP.12	KP.13	KP.14	KP.15	KP.16	KP.17	KP.18	KP.19	KP.20			KP.21
57	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	76	3.6
58	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	71	3.4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	4.0
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	4.0
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	72	3.4
62	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	79	3.8
63	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	60	2.9
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	3.0
65	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	66	3.1
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	81	3.9
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	79	3.8
68	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82	3.9

N o.	KINERJA PEGAWAI (Y)																				TOTA L_KP	RATA- RATA	
	K P. 1	K P. 2	K P. 3	K P. 4	K P. 5	K P. 6	K P. 7	K P. 8	K P. 9	KP .10	KP .11	KP .12	KP .13	KP .14	KP .15	KP .16	KP .17	KP .18	KP .19	KP .20			KP .21
6 9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	4.0
7 0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	3.0
7 1	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	78	3.7
7 2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62	3.0
7 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	66	3.1
7 4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	83	4.0
7 5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	68	3.2
7 6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	4.0
7 7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	61	2.9
7 8	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	65	3.1
7 9	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	71	3.4
8 0	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	68	3.2

No.	KINERJA PEGAWAI (Y)																					TOTAL_KP	RATA-RATA
	K.P.1	K.P.2	K.P.3	K.P.4	K.P.5	K.P.6	K.P.7	K.P.8	K.P.9	KP.10	KP.11	KP.12	KP.13	KP.14	KP.15	KP.16	KP.17	KP.18	KP.19	KP.20	KP.21		
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	3.0
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	3.0
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	3.0
84	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	77	3.7
85	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	83	4.0

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
 ESIA  
 الجامعة الإسلامية  
 البعثية  
 البعثية  
 البعثية

**LAMPIRAN 8**  
**HASIL UJI ANALISIS STATISTIK DESKRIPTIF**

**Hasil Uji Analisis Statistik Deskriptif**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan	85	30	48	42.40	4.648
Motivasi	85	30	76	62.39	9.804
Remunerasi	85	90	148	122.20	14.619
Kinerja Pegawai	85	50	84	71.89	8.597
Valid N (listwise)	85				



**LAMPIRAN 9**  
**HASIL UJI KUALITAS DATA**

**1. Hasil Uji Validitas**

**A. Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan**

**Correlations**

		Gaya Kepemimpinan
GK.1	Pearson Correlation	.565**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
GK.2	Pearson Correlation	.784**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
GK.3	Pearson Correlation	.768**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
GK.4	Pearson Correlation	.730**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
GK.5	Pearson Correlation	.717**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
GK.6	Pearson Correlation	.665**
	Sig. (2- tailed)	.000

	N	85
GK.7	Pearson Correlation	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
GK.8	Pearson Correlation	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
GK.9	Pearson Correlation	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
GK.10	Pearson Correlation	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
GK.11	Pearson Correlation	.647**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
GK.12	Pearson Correlation	.696**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	85

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## B. Hasil Uji Validitas Motivasi

Correlations		Motivasi
M.1	Pearson Correlation	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
M.2	Pearson Correlation	.582**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
M.3	Pearson Correlation	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
M.4	Pearson Correlation	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
M.5	Pearson Correlation	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
M.6	Pearson Correlation	.572**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
M.7	Pearson Correlation	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
M.8	Pearson Correlation	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
M.9	Pearson Correlation	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
M.10	Pearson Correlation	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	85
M.11	Pearson	.729**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
M.12	Pearson	.777**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
M.13	Pearson	.631**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
M.14	Pearson	.825**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
M.15	Pearson	.757**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
M.16	Pearson	.747**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
M.17	Pearson	.768**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
M.18	Pearson	.855**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
M.19	Pearson	.762**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
Motivasi	Pearson	1
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	85

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### C. Hasil Uji Validitas Remunerasi

Correlations		Remunerasi
R.1	Pearson Correlation	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
R.2	Pearson Correlation	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
R.3	Pearson Correlation	.652**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
R.4	Pearson Correlation	.673**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
R.5	Pearson Correlation	.587**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
R.6	Pearson Correlation	.465**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
R.7	Pearson Correlation	.424**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
R.8	Pearson Correlation	.616**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85

R.9	Pearson Correlation	.670**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.10	Pearson Correlation	.764**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.11	Pearson Correlation	.673**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.12	Pearson Correlation	.768**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.13	Pearson Correlation	.513**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.14	Pearson Correlation	.509**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.15	Pearson Correlation	.757**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.16	Pearson Correlation	.786**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.17	Pearson Correlation	.580**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85

R.18	Pearson Correlation	.759**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.19	Pearson Correlation	.644**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.20	Pearson Correlation	.730**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.21	Pearson Correlation	.692**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.22	Pearson Correlation	.638**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.23	Pearson Correlation	.500**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.24	Pearson Correlation	.682**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.25	Pearson Correlation	.744**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.26	Pearson Correlation	.776**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85

R.27	Pearson Correlation	.665**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.28	Pearson Correlation	.575**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.29	Pearson Correlation	.798**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.30	Pearson Correlation	.736**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.31	Pearson Correlation	.766**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.32	Pearson Correlation	.757**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.33	Pearson Correlation	.745**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.34	Pearson Correlation	.687**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
R.35	Pearson Correlation	.685**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85

R.36	Pearson Correlation	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
R.37	Pearson Correlation	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
Remunerasi	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	85

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
 الجامعة الإسلامية الاندونيسية

#### D. Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai

##### Correlations

		Kinerja Pegawai
KP.1	Pearson Correlation	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
KP.2	Pearson Correlation	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
KP.3	Pearson Correlation	.775**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
KP.4	Pearson Correlation	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
KP.5	Pearson Correlation	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
KP.6	Pearson Correlation	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
KP.7	Pearson Correlation	.801**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
KP.8	Pearson Correlation	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85



KP.9	Pearson Correlation	.758**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
KP.10	Pearson Correlation	.586**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
KP.11	Pearson Correlation	.792**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
KP.12	Pearson Correlation	.657**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
KP.13	Pearson Correlation	.668**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
KP.14	Pearson Correlation	.756**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
KP.15	Pearson Correlation	.769**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
KP.16	Pearson Correlation	.726**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
KP.17	Pearson Correlation	.776**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85

KP.18	Pearson Correlation	.734**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
KP.19	Pearson Correlation	.769**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
KP.20	Pearson Correlation	.735**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
KP.21	Pearson Correlation	.568**
	Sig. (2- tailed)	.000
	N	85
KinerjaPegawai	Pearson Correlation	1
	Sig. (2- tailed)	
	N	85

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجامعة الإسلامية  
الاندونيسية

## 2. Hasil Uji Reliabilitas

### A. Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	12

### B. Hasil Uji Reliabilitas Motivasi

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	19

### C. Hasil Uji Reliabilitas Remunerasi

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	37

### D. Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Pegawai

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	21

**LAMPIRAN 10**  
**HASIL UJI ASUMSI KLASIK**

**1. Hasil Uji Normalitas**

**A. Hasil Uji Normalitas dengan Uji *Kolmogorov Smirnov***

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

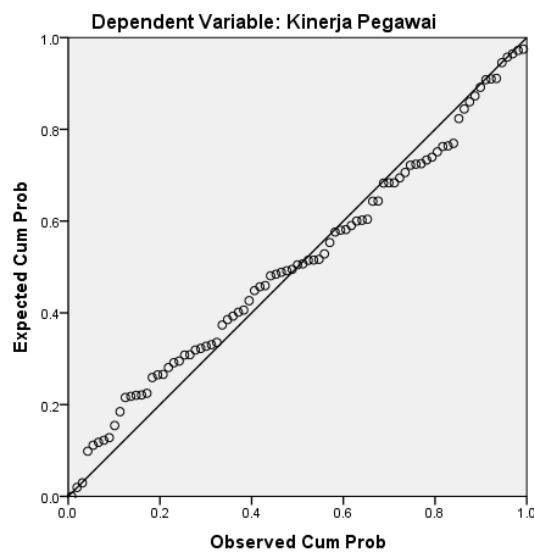
		Unstandardized Residual
N		85
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.91171765
Most Extreme Differences	Absolute	.094
	Positive	.074
	Negative	-.094
Kolmogorov-Smirnov Z		.863
Asymp. Sig. (2-tailed)		.446

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**B. Hasil Uji Normalitas dengan Uji *Probability Plot***

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



## 2. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Coefficients <sup>a</sup>							
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	14.254	6.662		2.140	.035		
	Gaya	.399	.170	.216	2.348	.021	.693	1.443
	Kepemimpinan							
	Motivasi	.263	.093	.300	2.817	.006	.514	1.945
	Remunerasi	.199	.063	.338	3.155	.002	.508	1.970

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

### 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

#### A. Hasil Uji Heroskedastisitas dengan Uji *Glejser*

Coefficients<sup>a</sup>

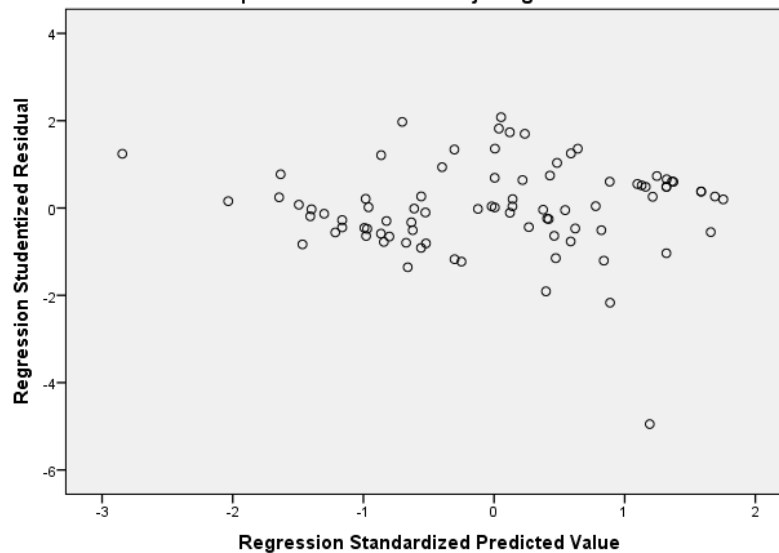
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.349	4.593		-.729	.468
	Gaya	.191	.117	.213	1.631	.107
	Kepemimpinan					
	Motivasi	-.020	.064	-.048	-.314	.754
	Remunerasi	.006	.043	.020	.129	.897

a. Dependent Variable: ABS\_RES

#### B. Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Uji *Scatterplot*

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Pegawai



**LAMPIRAN 11**  
**HASIL ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA**

**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.254	6.662		2.140	.035
	Gaya	.399	.170	.216	2.348	.021
	Kepemimpinan	.263	.093	.300	2.817	.006
	Remunerasi	.199	.063	.338	3.155	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai



**LAMPIRAN 12**  
**HASIL UJI HIPOTESIS**

**Hasil Uji Hipotesis**

**A. Hasil Uji Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.726 <sup>a</sup>	.527	.510	6.020

a. Predictors: (Constant), Remunerasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**B. Hasil Uji f**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3272.381	3	1090.794	30.097	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2935.666	81	36.243		
	Total	6208.047	84			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Remunerasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi



### C. Hasil Uji t

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.254	6.662		2.140	.035
	Gaya Kepemimpinan	.399	.170	.216	2.348	.021
	Motivasi	.263	.093	.300	2.817	.006
	Remunerasi	.199	.063	.338	3.155	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai



**LAMPIRAN 13**  
**SURAT IZIN PENELITIAN**



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK  
KANWIL DJP JAWA TIMUR II  
JALAN RAYA JUANDA, SEMAMBUNG, GEDANGAN, SIDOARJO 61254  
TELEPON 031-8672483, 8672484, 8672494; FAKSIMILE 031-8672262; SITUS [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id)  
LAYANAN INFORMASI DAN PENGADUAN KRING PAJAK (021) 1500200;  
EMAIL [pengaduan@pajak.go.id](mailto:pengaduan@pajak.go.id), [informasi@pajak.go.id](mailto:informasi@pajak.go.id)

Nomor : S-62/RISET/WPJ.24/2020 Sidoarjo, 27 November 2020  
Sifat : Biasa  
Hal : Persetujuan Izin Riset

Yth **Farah Shinta Qurratu Ain**  
Yogyakarta

Sehubungan dengan permohonan izin riset yang Saudara ajukan dengan Nomor Layanan: **02636-2020** pada **5 November 2020**, dengan informasi:

NIM : 16312211  
Kategori riset : Gelar-S1  
Jurusan : Akuntansi  
Fakultas : Fakultas Bisnis Dan Ekonomika  
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia  
Judul Riset : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Sektor Publik (studi Kasus Kinerja Pegawai Sektor Publik Di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur li)  
Izin yang diminta : Kuisioner,

Berdasarkan hasil verifikasi berkas permohonan dan kesediaan unit kerja di Lokasi Riset, dengan ini Saudara diberikan izin untuk melaksanakan Riset pada **Kanwil DjP Jawa Timur li**, sepanjang data dan/atau informasi yang didapat digunakan untuk keperluan Riset dan tidak melanggar ketentuan Pasal 34 Undang-Undang KUP dan informasi publik yang dikecualikan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.

Beberapa hal yang perlu Saudara perhatikan:

- 1) Masa berlaku Surat Izin Riset ini adalah: **27 November 2020 s/d 26 Mei 2021**;
- 2) Izin Riset dapat diperpanjang paling banyak 3 (tiga) kali, masing-masing berlaku selama 6 (enam) bulan;
- 3) Perpanjangan diajukan sebelum sebelum berakhirnya masa berlaku izin Riset;
- 4) Setelah melaksanakan Riset, Saudara diwajibkan mengirimkan Hasil Riset melalui email ke [riset@pajak.go.id](mailto:riset@pajak.go.id);
- 5) Apabila periset tidak mengirimkan hasil riset, maka DJP dapat menghentikan layanan pemberian izin riset kepada periset.

Demikian, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

a.n. Kepala Kanwil  
Kepala Bidang Penyuluhan  
Pelayanan dan Hubungan  
Masyarakat

Ttd.

Takari Yoedaniawati

## LAMPIRAN 14

### SURAT PERNYATAAN BERSEDIA MENYERAHKAN HASIL RISET

#### SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Farah Shinta Qurratu Ain  
Nomor Induk Mahasiswa : 16312211  
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia  
Alamat Domisili : Yogyakarta  
Telephone/HP/e-mail : 089676306050/16312211@students.uii.ac.id

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa setelah selesai melaksanakan riset di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak bersedia menyerahkan 1 (satu) eksemplar hasil riset untuk keperluan dokumentasi di Perpustakaan DJP. Hasil riset akan dikirim ke alamat sebagai berikut:

1. *Hard-copy*

Perpustakaan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak  
Gedung Utama, Lantai 3  
Jalan Jenderal Gatot Subroto Kav. 40-42  
Jakarta Selatan 12190

dan

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II  
Bidang Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat (P2 Humas)  
Jalan Raya Juanda, Nomor 37, Semambung, Gedangan  
Sidoarjo 61254

atau

2. *Soft-copy*

*e-mail*: perpustakaan.pajak@gmail.com dan/atau perpustakaan@pajak.go.id  
bidangp2humas.jatim2@gmail.com

Surat Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Yogyakarta, 22 Agustus 2020



Farah Shinta Qurratu Ain

**LAMPIRAN 15**  
**DOKUMENTASI PENELITIAN**



Gedung Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II



Lobby Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II



Piagam Penghargaan sebagai Kantor Wilayah terbaik di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2018



Piagam Penghargaan sebagai Kantor Wilayah terbaik di Lingkungan Kementerian Keuangan Tahun 2018