

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA APARATUR DI KANTOR BADAN PENGELOLAAN  
PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH PROVINSI  
SUMATERA UTARA (BPPRDSU)**

**TESIS**

OLEH

**DIANA AGUSTIN  
NPM. 191801070**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/12/21

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)22/12/21

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA APARATUR DI KANTOR BADAN PENGELOLAAN  
PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH PROVINSI  
SUMATERA UTARA (BPPRDSU)**

**TESIS**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik  
pada Pascasarjana Universitas Medan Area

OLEH

**DIANA AGUSTIN  
NPM. 191801070**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/12/21

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)22/12/21

# UNIVERSITAS MEDAN AREA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

## HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul** : Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur  
di Kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi  
Sumatera Utara (BPPRDSU)

**Nama** : Diana Agustin

**NPM** : 191801070

### Menyetujui

**Pembimbing I**



**Prof. Dr. Badaruddin, M.Si**

**Pembimbing II**



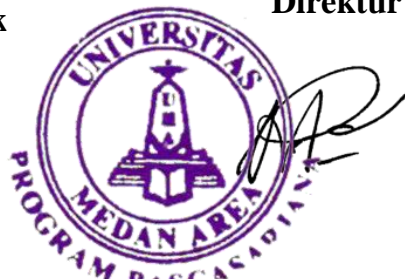
**Dr. Rudi Salam Sinaga, S.Sos, M.Si**

**Ketua Program Studi**  
**Magister Ilmu Administrasi Publik**



**Dr. Budi Hartono, M.Si**

**Direktur**



**Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/12/21

Access From (repository.uma.ac.id)22/12/21

**Telah diuji pada Tanggal 24 September 2021**

---

---

**Nama : Diana Agustin**

**NPM : 191801070**



**Panitia Penguji Tesis :**

**Ketua : Dr. Jaffar Syahbuddin Ritonga, MBA**  
**Sekretaris : Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, M.AP**  
**Pembimbing I : Prof. Dr. Badaruddin, M.Si**  
**Pembimbing II : Dr. Rudi Salam Sinaga, S.Sos, M.Si**  
**Penguji Tamu : Prof. Dr. M. Arif Nasution, MA**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/12/21

Access From (repository.uma.ac.id)22/12/21

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis 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 daftar pustaka.

Medan, 24 September

2021 Yang menyatakan,



**Diana Agustin**

## 5.2 Format Halaman Pernyataan Persetujuan Publikasi Karya Ilmiah Mahasiswa

### HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Diana Agustin  
NPM : 191801070  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik  
Fakultas : Pascasarjana  
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur di Kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara (BPPRDSU).

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Medan  
Pada tanggal : 15 November 2021

Yang menyatakan



(Diana Agustin)

## A B S T R A K

### **Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Di Kantor Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara (BPPRDSU)**

**N a m a** : Diana Gustin  
**N I M** : 191801070  
**Program Studi** : Magister Ilmu Administrasi Publik  
**Pembimbing I** : Prof. Dr. Badaruddin, M.Si  
**Pembimbing II** : Dr. Rudi Salam Sinaga, S.Sos, M.Si

Permasalahan pemimpin dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya yaitu kurang berjalannya gaya kepemimpinan yang digunakan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai Tahun 2019 di Kantor BPPRDSU? Serta faktor apa saja yang menjadi hambatan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor BPPRDSU? Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan teknik analisis kualitatif. Pengumpulan data dalam penelitian adalah menggunakan data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer dapat diperoleh melalui beberapa metode yaitu observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Data sekunder diperoleh dari internet, serta dari instansi BPPRDSU. Dengan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan di Kantor BPPRDSU menggunakan kepemimpinan partisipatif yang lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan. Hal ini dibuktikan oleh Kepala BPPRDSU dalam menggerakkan bawahannya. Kepala BPPRDSU telah turut serta berpartisipasi melalui pengawasan. Kepala BPPRDSU sudah cukup memberikan pegawai motivasi kerja secara internal maupun secara eksternal. Dalam kepemimpinan partisipatif, peran pemimpin sudah baik karena mampu mengorganisir secara baik. Namun pelaksanaan kepemimpinan antara atasan dengan bawahan berjalan satu arah antara atasan dengan bawahan. Kepemimpinan belum menerapkan sistem komunikasi kepemimpinan dua arah secara fleksibel, yaitu kapan dilakukan satu arah dan kapan pula dilakukan dua arah, sehingga kinerja bawahan belum optimal. Hambatan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja aparatur di Kantor BPPRDSU adalah kurangnya koordinasi antara pimpinan dan pegawai. Dan sumber daya manusia yang ada di BPPRDSU dalam hal memotivasi pegawai pimpinan masih terbilang cukup. Sedangkan rekomendasi dalam penelitian ini ialah pemimpin dapat memfokuskan kepada sumber daya manusia dengan cara menempatkan pegawai di suatu unit kerja sesuai dengan kemampuan dari pegawai tersebut. Agar koordinasi antara pimpinan dan bawahan tidak harus formal namun dapat di laksanakan secara konsisten. Perlu adanya kesadaran semua pihak untuk senantiasa berpegang pada nilai-nilai obyektif dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

***Kata Kunci:*** Analisis, Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara (BPPRDSU), Gaya Kepemimpinan, Kinerja Aparatur.

### **A B S T R A C T**

#### ***Analysis of Leadership Style in Improving Apparatus Performance in the Office of the Regional Tax and Levy Management Agency of North Sumatra Province (BPPRDSU)***

***N a m e*** : Diana Gustin  
***N I M*** : 191801070  
***Study Program*** : Master of Public Administration Science  
***Supervisor I*** : Prof. Dr. Badaruddin, M.Si  
***Supervisor II*** : Dr. Rudi Salam Sinaga, S.Sos, M.Si

*The problem of leaders in carrying out their main duties and functions is the lack of leadership style used that can improve employee performance. Thus, the leadership style can be a good guide in improving employee performance. The formulation of the problem in this study is how is the leadership style in improving employee performance in 2019 at the BPPRDSU Office? And what factors are the obstacles to leadership in improving the performance of employees at the BPPRDSU Office? This research method uses descriptive method with qualitative analysis techniques. Data collection in this research is using primary data and secondary data. Primary data collection can be obtained through several methods, namely observation, in-depth interviews and documentation. Secondary data were obtained from the internet, as well as from the BPPRDSU agency. With the results of the study that the leadership style in the BPPRDSU Office uses participatory leadership which emphasizes the high level of support in decision and policy making. This is evidenced by the Head of BPPRDSU in mobilizing his subordinates. The head of BPPRDSU has participated through supervision. The head of BPPRDSU is sufficient to provide employees with work motivation internally and externally. In participatory leadership, the role of the leader is good because he is able to organize well. However, the implementation of leadership between superiors and subordinates goes one way between superiors and subordinates. The leadership has not implemented a flexible two-way leadership communication system, namely when it is carried out in one direction and when it is also carried out in two directions, so that the performance of subordinates is not optimal. The leadership obstacle in improving the performance of the apparatus at the BPPRDSU Office is the lack of coordination between the leadership and employees. And the existing human resources at BPPRDSU in terms of motivating leadership employees are still quite sufficient. While the recommendation in this study is that leaders can focus on human resources by placing employees in a work unit according to the abilities of the employee. So that coordination between leaders and subordinates does not have to be formal but can be carried out consistently. There needs to be awareness of all parties to always hold on to objective values in an effort to increase employee productivity.*



*Keywords: Analysis, Apparatus Performance, Leadership Style, Regional Tax and Levy Management Agency of North Sumatra Province (BPRDSU).*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang senantiasa memberikan jalan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Berkenaan dengan penulisan tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak yang telah memungkinkan selesainya penyusunan tesis ini, kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc, sebagai Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS, sebagai Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Budi Hartono, SE, M.Si sebagai Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik.
4. Bapak Prof. Dr. Badaruddin sebagai Dosen Pembimbing I yang dengan bijaksana memberikan bimbingan dan saran selama penyusunan hingga terselesaikannya tesis ini.
5. Bapak Dr. Rudi Salam Sinaga, S.Sos, M.Si sebagai Dosen Pembimbing II yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi penulis.
6. Bapak Dr. Maksun Syahri Lubis, S.STP, M.AP sebagai Sekretaris penulis yang telah banyak membantu.
7. Kedua Orangtua, Bapak H. Ok Syahrial dan Almh. Ibu Wan Azhariah yang telah berusaha semaksimal mungkin agar penulis dapat melanjutkan

pendidikan sampai saat ini, yang juga memotivasi dan berdoa demi kesuksesan penulis.

8. Suami dan anak-anak tercinta yang telah memberikan dorongan dan do'a kepada penulis agar dapat menyelesaikan pendidikan.
9. Ketiga Saudara kandung saya yaitu Julianti Irma, Amg , SKM, Jeni Syahrina, SP Dan Wita Haryati, SE yang telah memberikan motivasi dan do'a sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Penulis berharap tesis ini dapat di kembangkan lagi sebagai dasar oleh para peneliti ke depan dalam bidang penelitian Ilmu Administrasi Publik. Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini kurang sempurna. Oleh sebab itu, penulis mohon maaf atas semua kekurangan dalam tesis ini dan menerima dengan senang hati segala bentuk kritik maupun saran yang membangun.

Medan, Agustus 2021



Diana Gustin

## DAFTAR ISI

*Halaman*

### HALAMAN PERSETUJUAN

ABSTRAK .....	i
ABSTRACT .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vii
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR LAMPIRAN .....	ix

### BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	9

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Kepemimpinan .....	10
2.1.1 Gaya Kepemimpinan .....	11
2.2 Pengertian Kinerja .....	14
2.2.1 Pengertian Pegawai .....	16
2.2.2 Kinerja Pegawai .....	17
2.2.3 Penilaian Kinerja .....	18
2.3 Kerangka Pemikiran .....	20
2.4 Penelitian Terdahulu .....	20

### BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian .....	27
3.2 Lokasi Penelitian .....	27
3.3 Informan Penelitian .....	27
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	28
3.5 Teknik Analisis Data .....	31

3.5.2 Penyajian Data.....	32
3.5.3 Verifikasi .....	33
3.6 Definisi Konsep .....	33
3.7 Definisi Operasional .....	36
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN</b>	
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	37
4.1.1 Deskripsi BPPRDSU .....	38
4.1.2 Visi Misi BPPRDSU .....	39
4.1.3 Struktur Organisasi BPPRDSU .....	39
4.1.4 Sumber Daya BPPRDSU .....	41
4.1.5 Tupoksi .....	42
4.2 Pembahasan dan Analisis Hasil Penelitian .....	46
4.3 Hambatan .....	64
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Kesimpulan .....	69
5.2. Saran .....	70
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	
<b>LAMPIRAN .....</b>	

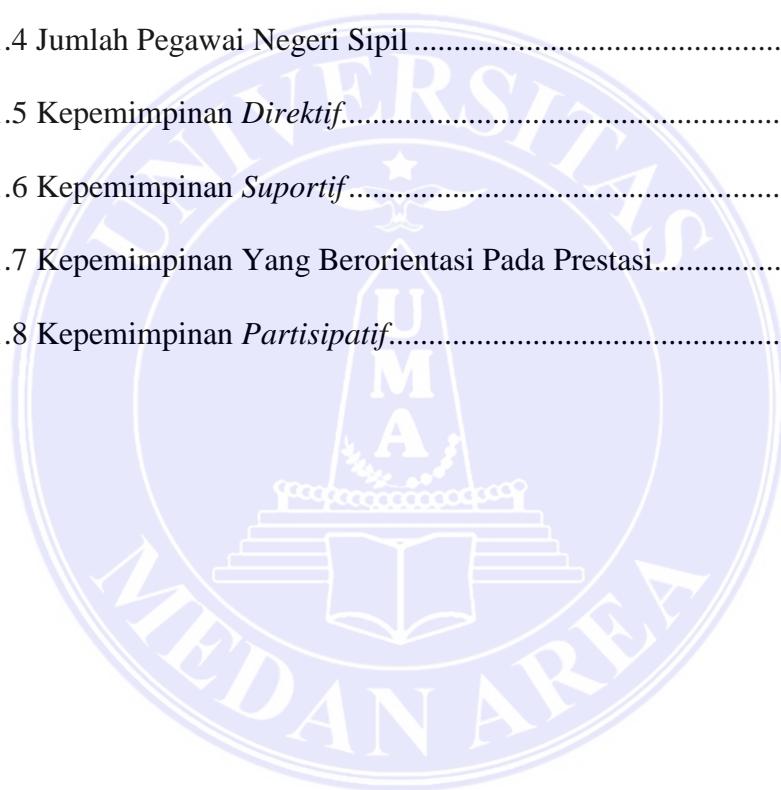
## DAFTAR GAMBAR

	<i>Halaman</i>
Gambar 1.1 Skema Kerangka Konseptual .....	20
Gambar 1.2 Struktur Organisasi.....	39



## DAFTAR TABEL

	<i>Halaman</i>
Tabel 1.1 Rekapitulasi Daftar Hadir Pegawai.....	5
Tabel 1.2 Rekapitulasi Daftar Hadir Pegawai.....	7
Tabel 1.3 Penelitian Terdahulu .....	21
Tabel 1.4 Jumlah Pegawai Negeri Sipil .....	41
Tabel 1.5 Kepemimpinan <i>Direktif</i> .....	56
Tabel 1.6 Kepemimpinan <i>Suportif</i> .....	57
Tabel 1.7 Kepemimpinan Yang Berorientasi Pada Prestasi.....	58
Tabel 1.8 Kepemimpinan <i>Partisipatif</i> .....	60



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Dokumentasi Peneliti



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Organisasi atau perusahaan harus mampu mengelola manajemennya untuk memenangkan persaingan pada era yang serba kompetitif agar dapat bertahan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan tujuan perusahaan. Menurut Robbins & Judge (2007) (dalam Burhanudi 2015) organisasi adalah suatu unit sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih, dikoordinasi secara sadar, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai satu atau serangkaian tujuan. Organisasi merupakan tempat sekelompok orang yang memiliki tujuan yang ingin di capai melalui orang-orang didalamnya. Sekelompok orang tersebut merupakan kunci tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Setiap organisasi, baik organisasi sosial maupun organisasi bisnis akan dihadapkan pada permasalahan sumber daya manusia. Keterlibatan pengelolaan sumber daya manusia ini sangat erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia lain dalam organisasi tersebut. Sehingga akhir-akhir ini tidaklah mustahil bila ada kecenderungan perhatian yang semakin besar terhadap manusia sebagai penentu keberhasilan organisasi, termasuk dalam hal ini mengenai kepemimpinan.

Kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Kesuksesan seorang pemimpin sangat banyak dipengaruhi oleh model kepemimpinannya, yang mencakup kemampuan memimpin dan interaksi sesama pemimpin, bawahan-atasan, organisasi, serta lingkungan. Pengalaman pada diri seseorang sangat mempengaruhi cara



pengambilan keputusan dan kinerja dari organisasi yang dipimpin. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain atau pengikutnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap bawahan, kolega, maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Kinerja yang baik juga sangat perlu di perhatikan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kesuksesan yang ingin dicapai diperlukan sikap yang baik dan optimal, kondisi mental, kemampuan psikologis, dan perilaku kerja yang prima (Andri Hardiansyah, 2015). Untuk meningkatkan kinerja yang optimal perlu ditetapkan standart yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh pegawai. Kinerja pegawai akan tercipta jika pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Definisi kinerja pegawai itu sendiri adalah sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Lijan Poltak Sinambela, 2016). Sehingga kinerja pegawai sangat diperlukan, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Etos kerja merupakan salah satu yang harus di miliki setiap karyawan. Dimana kunci keberhasilan salah satunya dengan adanya etos kerja dalam diri seseorang. Pengertian etos kerja merupakan semangat kerja yang menjadi ciri khas seseorang atau kelompok orang bekerja, yang berlandaskan etika dan perspektif kerja yang diyakini dan diwujudkan melalui tekad dan perilaku

konkrit di dunia kerja (Desmon Ginting, 2016). Peran pemimpin sangat mempengaruhi kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya, karena pemimpin yang baik akan mempengaruhi seorang karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Selain itu, kepemimpinan juga yang akan menentukan gagal dan tidaknya dalam mencapai sebuah tujuan organisasi. Maka pemimpin harus mampu memotivasi dan mendorong karyawannya untuk lebih semangat dalam melaksanakan tugas yang dilakukan.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengendalikan bawahannya dengan cara-cara tertentu, sehingga bawahannya dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien (Djoko Purwanto, 2010). Oleh karena itu, peran pengarahan yang dilakukan oleh pemimpin suatu organisasi menjadi sangatlah dominan dan penting bagi kemajuan organisasi tersebut. Tanpa arahan yang jelas dan baik, kinerja karyawan akan buruk, tugas-tugas pekerjaan yang dibebankan tidak dapat diselesaikan tepat waktu. Selain itu, disiplin kerja juga merupakan salah satu faktor yang mendorong dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dimana pegawai yang memiliki sikap disiplin akan mampu dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya dengan tepat waktu.

Kinerja pegawai akan dapat terwujud bila pegawai mempunyai komitmen dengan organisasinya dan di tunjang dengan disiplin kerja yang tinggi. Disiplin tidak hanya terwujud dari ketaatan saja namun juga pada tanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi. Hal ini diharapkan efektivitas karyawan meningkat dan mampu bersikap disiplin.

Disiplin yang diterapkan di Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara (BPPRDSU) yaitu dengan menyediakan fasilitas absensi sebagai bentuk kedisiplinan kehadiran pegawai. Apabila terdapat pegawai yang datang terlambat maka diberikan sanksi berupa teguran lisan. Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan pajak dan retribusi daerah.

Sasaran yang ditetapkan di Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara (BPPRDSU) yaitu dengan meningkatkan kualitas kinerja SDM yang berkualitas, serta meningkatkan kualitas produktivitas kinerja pegawai dengan mengutamakan efisiensi dan efektifitas. Untuk mendapatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) Aparatur yang baik, berkualitas dan berkuantitas perlu adanya faktor-faktor yang pendukungnya yaitu seperti adanya etos kerja, gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja. Perlu di kaji lebih dalam lagi seberapa kuat faktor-faktor tersebut dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara (BPPRDSU) di Tahun 2019.

Berdasarkan observasi yang peneliti temui di Tahun 2019 masih terdapat beberapa kendala di lapangan seperti masih kurangnya kualitas pegawai yang kurang memadai dan menjadi dorongan seseorang untuk bekerja dan dipengaruhi dengan adanya kebutuhan yang harus dipenuhi, sehingga terdapat perbedaan motivasi dalam berprestasi. Kondisi ini menimbulkan permasalahan bagi pimpinan dalam memberikan motivasi dan disiplin bagi pegawai guna dapat melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Oleh karena itu, menyadari tugas dan

fungsi pokok yang dijalankan, pimpinan Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara (BPPRDSU) berperan penting untuk meningkatkan kualitas sumber daya yang dimilikinya melalui kebijakan-kebijakannya karena pegawai adalah penggerak utama lajunya organisasi melalui program-program yang terencana dan berkesinambungan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Berdasarkan hal itu, untuk melihat berapa besar capaian kinerja yang dicapai maka Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara (BPPRDSU) menyusun dan menyampaikan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Tahun 2019.

Hal ini sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah pasal 21 dinyatakan Laporan Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) disampaikan Kepala SKPD kepada Gubernur atau Bupati atau Walikota paling lambat 2 (dua) bulan setelah berakhirnya tahun anggaran. Dalam melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi, Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara (BPPRDSU) didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) sebanyak 780 orang-orang yang tersebar pada Sekretariat, Bidang-Bidang, 33 Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pengelolaan Pendapatan Daerah, Unit Pelaksana Teknis Pusat Dukungan Operasional Layanan Pendapatan Dearah (UPT PDOLPD) dan pada UPT Penyuluhan. Berikut adalah uraian rekapitulasi PNS berdasarkan kualifikasi pendidikan, golongan dan jabatan sampai dengan Desember 2019:

**Tabel 1.1 Rekapitulasi PNS Berdasarkan Pendidikan**

No.	Uraian	Jumlah
1.	SD	4 Orang
2.	SLTP	5 Orang
3.	SLTA	224 Orang
4.	D-1	4 Orang
5.	D-2	-
6.	D-3	20 Orang
7.	S-1	440 Orang
8.	S-2	82 Orang
9.	S-3	1 Orang

*Sumber Data: LAKIP, Sub Bagian Umum dan Kepegawaian BPPRDSU*

Dari Tabel 1.1 diatas dapat di jelaskan bahwa sesuai latar belakang pendidikan Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara (BPPRDSU) masih bervariasi. Hal ini juga menjadi salah satu faktor penyebab belum maksimalnya kinerja pegawai. Hal tersebut mengindikasikan bahwa masih perlu banyak perbaikan dalam melakukan akuntabilitas kinerjanya mulai dari perencanaan kinerja sampai dengan capaian kinerja. Dan hal itu yang akan di lakukan Kepala Badan Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara (BPPRDSU) dalam meningkatkan kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara (BPPRDSU) melalui gaya kepemimpinan yang akan di terapkan. Kepala Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara (BPPRDSU) mempunyai kewenangan fungsional untuk melakukan pengawasan kepada pegawai yang berada dibawah pimpinannya.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara (BPPRDSU) sangat penting agar para pegawai terarah dan profesional, sehingga lebih mudah dalam mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Kondisi yang mencerminkan rendahnya kinerja pegawai dapat dilihat dari data absensi pegawai berikut ini.

**Tabel 1.2 Rekapitulasi Daftar Hadir Pegawai Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara Tahun 2017-2019**

Tahun	Jumlah Hari Kerja Pegawai	Kehadiran	Absen
2017	312 hari	85,45%	14,55%
2018	312 hari	84,70%	16,30%
2019	312 hari	81,45%	19,55%

*Sumber: Data Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara*

Tabel 1.2 diatas menunjukkan bahwa dari persentase kehadiran pegawai Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara mengalami penurunan. Dapat terlihat sampai Tahun 2019 menurun hingga 81,45% sedangkan ketidakhadiran atau sering tidak berada di tempat meningkat hingga 19,55%. Tingginya tingkat ketidakhadiran akan mengurangi jumlah jam kerja yang dapat digunakan untuk menyelesaikan program-program kerja dan kegiatan organisasi. Rendahnya tingkat kehadiran pegawai menggambarkan rendahnya kinerja pegawai, sehingga akan mempengaruhi hasil kerja. Ini terjadi karena kurang berjalannya kepemimpinan yang dilakukan Kepala Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara sebagai pemimpin.

Berdasarkan observasi yang peneliti ketahui bahwa pegawai yang ada di Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara juga kurang inisiatif dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kurangnya disiplin pegawai karena masih terdapat pegawai yang tidak tepat waktu masuk kantor, pegawai cenderung mengabaikan pekerjaan pada saat pimpinan tidak berada ditempat. Dalam hal ini Kepala Badan selaku pimpinan harus dapat mendorong kinerja para pegawai dengan memberikan dorongan, mengarahkan, dan memotivasi para pegawai untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi. Permasalahan pemimpin dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya yaitu kurang berjalannya gaya kepemimpinan yang digunakan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk menganalisis gaya kepemimpinan dan kualitas SDM Aparatur dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara (BPPRDSU).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan fenomena permasalahan yang terdapat di latar belakang, maka dapat disimpulkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan dan kualitas SDM Aparatur dalam meningkatkan kinerja pegawai Tahun 2019 di Kantor Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara?

2. Faktor apa saja yang menjadi hambatan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Dari latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka penulis dapat memberitahukan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis gaya kepemimpinan dan kualitas SDM Aparatur dalam meningkatkan kinerja pegawai Tahun 2019 di Kantor Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk menganalisis hambatan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan sehingga meningkatkan pengetahuan mengenai gaya kepemimpinan dan kualitas SDM Aparatur terhadap kinerja pegawai pada suatu organisasi atau perusahaan.

2. Manfaat Praktis

Bagi Pemerintah, penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara



dalam meningkatkan SDM dan bermanfaat untuk penelitian-penelitian selanjutnya.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian untuk dijadikan sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas dengan rela, penuh semangat serta merasa tidak terpaksa (Ngalim Purwanto, 2006). Dalam setiap organisasi, seorang pemimpin berperan penting. Arah dan pencapaian tujuan organisasi tentunya bergantung pada apa dan bagaimana pemimpinnya. Organisasi itu akan berkembang, maju, dan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu salah satunya dipengaruhi oleh peran pemimpin. Hal ini dikarenakan bahwa tanpa ada kepemimpinan yang baik, maka akan sulit mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang akan digunakannya.

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Regina Aditya Reza, 2017). Gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Sedangkan menurut Tompubolon, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba untuk mempengaruhi

kinerja bawahannya (Biatna Tampubolon, 2001). Dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan adalah strategi yang digunakan oleh seseorang dalam rangka mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut House dalam Gary Yuki mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (Gary Yuki, 2009).

Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi dengan kinerja yang baik untuk keberhasilan organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini, terdapat dua kategori gaya kepemimpinan yang ekstrem, yakni gaya kepemimpinan otokratis, dan gaya kepemimpinan demokratis (Miftah Thoha, 2008). Gaya kepemimpinan otokratis dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas otoritas posisi dan penggunaan otoritas. Dengan kata lain, bahwa seorang pemimpin atau manajer dengan kekuasaannya atau otoritasnya bisa dipergunakannya sebagai acuan atau alat pengambilan keputusan ataupun hal-hal yang berkenaan dengan kebijakan perusahaan. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan atau kemampuan personal dan keikutsertaan pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan atau kebijakan perusahaan.

### 2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Menurut teori *path-goal Evans-House* ada empat gaya kepemimpinan yaitu (Imam Wahjono, 2008):

- a. Kepemimpinan *direktif*, mengarahkan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana caranya, menjadwalkan pekerjaan, mempertahankan standar kinerja, memperjelas peranan pemimpin dalam kelompok.
- b. Kepemimpinan *suportif*, melakukan berbagai usaha agar pekerjaan lebih menyenangkan, memperlakukan anggota dengan adil, bersahabat, mudah bergaul, memperhatikan kesejahteraan bawahannya.
- c. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, menentukan tujuan-tujuan yang menantang, mengharap kinerja yang tinggi, menekankan pentingnya kinerja yang berkelanjutan, optimistik dan memenuhi standar-standar yang tinggi.
- d. Kepemimpinan *partisipatif*, melibatkan bawahan, meminta saran bawahan dan menggunakannya dalam proses pengambilan keputusan.

Seorang peneliti Edwin Ghiselli dalam penelitian ilmiah dalam bukunya T. Hani Handoko, menunjukkan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan efektif. Sifat-sifat tersebut adalah sebagai berikut (Hani Handoko, 2009):

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.

2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
4. Ketegasan (*decisiveness*) atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakup dan tepat.
5. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
6. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru dan inovasi.

Sedangkan Keith Davis dalam bukunya T. Hani Handoko mengikhtisarkan 4 (empat) ciri atau sifat utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan organisasi, kecerdasan, kedewasaan dan keluasan hubungan, motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan sikap-sikap hubungan manusiawi. Menurut Kartini Kartono (2008) menyatakan sebagai berikut:

a. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

b. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang

menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.

c. Tempramen

Tempramen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertempramen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi temperamen.

d. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*).

e. Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

## 2.2 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel (Ilyas, 2011:66). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mathis dan Jackson (2012:78) berpendapat bahwa: “Kinerja pada dasarnya adalah

apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standard pelaksanaan. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia. Penilaian kinerja (*Performance appraisal*) adalah suatu proses melalui manajemen organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja pegawai. Kinerja ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan kepersonaliaan dan memberikan upah balik bagi pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya. Pemerintah ataupun swasta dalam mencapai tujuan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh sekelompok orang yang ada diorganisasi tersebut. Keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan tugasnya dapat dilihat dari kinerja Pegawainya. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi organisasi.

Menurut Mohamad Mahsun (2006:25) bahwa: Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau

kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi planning suatu organisasi”. Sedangkan Suradji (2003:2) menyatakan bahwa: Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Pendapat lain yang dikemukakan oleh Moh. Pabundu Tika (2010:121) bahwa “Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja individu atau kelompok dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu dan nantinya akan dijadikan dasar penilaian atas tercapai atau tidaknya target dari tujuan organisasi. Sesuai dengan fungsi manajemen personalia untuk mengembangkan karyawan, ini dilaksanakan perusahaan untuk memenuhi tuntutan jabatan atau pekerjaan sebagai akibat perkembangan teknologi, juga akibat semakin tajamnya persaingan yang dihadapi oleh perusahaan sehingga perlu karyawan yang berkualitas. Setiap karyawan perusahaan dipaksa untuk dapat bekerja secara efektif, efisien, berkualitas serta berkuantitas terhadap pekerjaan, sehingga daya saing perusahaan semakin besar untuk dapat memanfaatkan peluang dalam pasar. Penilaian kinerja kerja dilaksanakan agar dapat mengetahui prestasi yang diraih oleh karyawan, ini sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk menetapkan pengembangan atau



kenaikan gaji bagi karyawan. Nasution (2000:90) mengatakan untuk mengetahui peningkatan tentang diri karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya adalah melalui penilaian prestasi kerja. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

### **2.2.1 Pengertian Pegawai**

Suatu organisasi membutuhkan unsur manusia dalam menentukan berjalan atau tidaknya kegiatan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan. Terlaksananya kegiatan suatu organisasi ditentukan pada kemampuan manusia dalam menggerakkan organisasi ke arah pencapaian tujuan telah ditetapkan. Manusia yang terlibat dalam organisasi ini disebut Pegawai. Widjaja (1995:15) menyatakan bahwa: Pegawai merupakan tenaga kerja manusia, jasmaniah maupun rohaniah (mental dan fikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam badan usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi). Sedangkan Musanef (1984:5) mengatakan bahwa “Pegawai adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari Pemerintah atau badan swasta”. Pegawai Negeri menurut Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 sebagai berikut: Pegawai adalah setiap Warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan dan diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku. Berdasarkan pendapat beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa Pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi

karena berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada Pegawai yang memimpin dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam organisasi tersebut.

### 2.2.2 Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai mempunyai hubungan erat dengan pemberdayaan sumber daya manusia karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja dalam suatu organisasi merupakan hal penting. Menurut Anwar prabu Mangkunegara (2010:12) bahwa “Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang Pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja Pegawai berupaya untuk meningkatkan kemampuan kerja dan penampilan kerja seseorang yang dapat dilakukan dengan berbagai cara. Pendapat lain dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2010:103) bahwa “Kinerja Pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Berdasarkan pendapat beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Pegawai adalah hasil dari perilaku anggota organisasi, dimana tujuan aktual yang ingin dicapai adalah adanya perubahan perilaku yang lebih baik. Pengukuran kinerja organisasi, dapat dilakukan dengan menggunakan penilaian kinerja.

### 2.2.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kerja merupakan suatu penilaian tentang kondisi kerja Pegawai yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan suatu instansi tertentu. Suyadi (2009:216) menyatakan bahwa: Penilaian Kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para Pegawai secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya di pandang dari sudut kepentingan perusahaan. Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2010:10) bahwa: Penilaian Kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan Pegawai dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada Pegawai sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) menyatakan bahwa “Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja Pegawai dan perilaku kerja PNS.”

Berdasarkan beberapa pendapat ahli, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian atau evaluasi yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil kerja Pegawai dan kinerja organisasi. Disamping itu juga untuk memberikan informasi kepada para Pegawai secara individual tentang mutu hasil pekerjaannya, menentukan pelatihan kerja secara

tepat dan untuk memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang. Penilaian kinerja Pegawai sangat penting dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi. Pada dasarnya penilaian kinerja Pegawai membutuhkan beberapa aspek. Menurut Sugiyono (2009:227) Aspek tersebut antara lain:

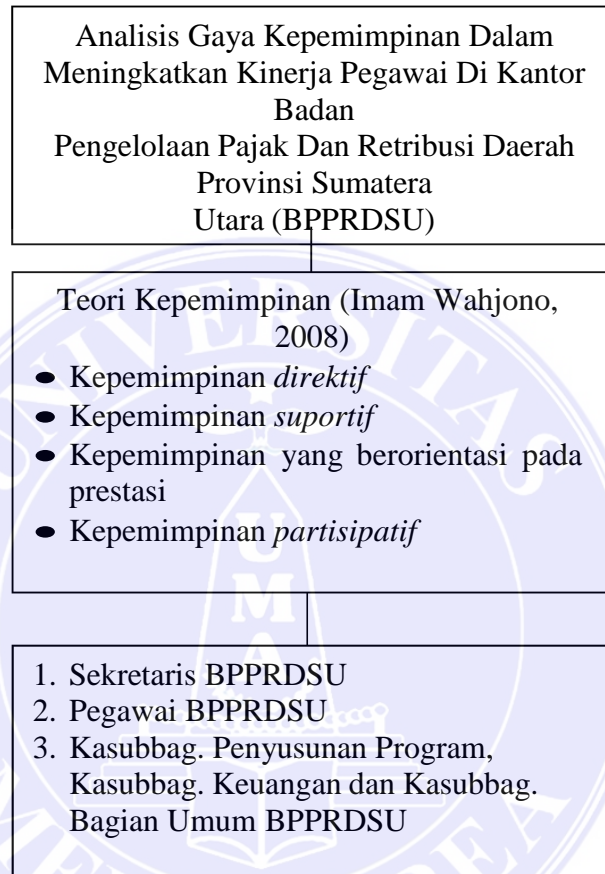
- a. Kualitas Pekerjaan (*Quality of work*)
- b. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of work*)
- c. Pengetahuan Pekerjaan (*Job knowledge*)
- d. Kerjasama Tim (*Teamwork*)
- e. Kreatifitas (*Creativity*)
- f. Inovasi (*Innovation*)
- g. Inisiatif (*Initiative*)

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja Pegawai dapat diukur melalui beberapa aspek yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, pengetahuan pekerjaan, disiplin dalam bekerja, inisiatif dan tanggung jawab.

## 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang di jabarkan dalam penelitian ini meliputi:

**Gambar 1.1 Skema Kerangka Konseptual**



## 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, peneliti tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian peneliti. Namun peneliti mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian peneliti. Berikut merupakan penelitian terdahulu terkait dengan penelitian yang dilakukan peneliti.

**Tabel. 1.3 Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
<p>Skripsi. Reza Hafikar Suardi. Universitas Hasanuddin. Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik. Departemen Ilmu Administrasi. Program Studi Administrasi Negara, 2017.</p>	<p>Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus: PKP2A II Lembaga Administrasi Negara (LAN) Kota Makassar).</p>	<p>a. Peran Kepala PKP2A II LAN Makassar senantiasa melakukan perannya sebagai <i>interpersonal role</i>, <i>decision making</i> dan <i>informational role</i> dalam meningkatkan kinerja pegawai.</p> <p>b. Kepala PKP2A II LAN Makassar dalam mengambil kebijakan kepada pegawainya yaitu selalu turun kantor awal dari para pegawainya dan pulang kantor terakhir dari para pegawainya.</p> <p>c. Kepala PKP2A II LAN Makassar sebagai fasilitator jika tim ada kesulitan komunikasi maka Kepala PKP2A II LAN Makassar sebagai <i>leader</i> akan turun langsung ke bagian-bagian yang terkait.</p> <p>d. Kepala PKP2A II LAN Makassar menanyakan pendapat kepada pejabat struktural, setelah mendapatkan suatu keputusan yang sama baru pada seluruh pegawai, sehingga ada kontribusi dalam pengambilan keputusan itu.</p>

Sumber: Hasil kajian peneliti, 2020.

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Camelia O. Tumbelaka. Jurnal Administrasi Publik.	Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Suatu Studi Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Minahasa Selatan).	Gaya kepemimpinan yang terpusat pada pekerjaan dan pada hubungan dengan bawahan yang dijalankan oleh pimpinan sudah berjalan efektif. Kinerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Minahasa Selatan berdasarkan persepsi informan berada pada kategori tinggi. Meskipun terdapat beberapa pegawai yang tidak dapat mencapai target pekerjaan, tetapi secara keseluruhan pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan waktu yang ditentukan. Dalam hal kehadiran terdapat sebagian pegawai yang kurang konsisten dalam hal ketepatan waktu ketika masuk kerja.

*Sumber: Hasil kajian peneliti, 2020.*

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Mohammad Ulul Ilmi. Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara. FISIP, UNAIR. Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik.	Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil. (Studi Deskriptif di Biro Administrasi Kemasyarakatan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur).	Gaya Kepemimpinan yang diterapkan dalam Biro Administrasi Kemasyarakatan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur adalah Gaya Kepemimpinan Demokratis. Yaitu pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan. Dan keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan. Namun terdapat kekurangan, seperti wewenang pimpinan tidak mutlak, tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dari pada instruktif dan Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak.

*Sumber: Hasil kajian peneliti, 2020.*



Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Skripsi. Rina Wirawan. Jurusan Ekonomi Syariah. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam. Institut Agama Islam Negeri, Ponorogo 2019.	Peran Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Di Bintang Swalayan Ponorogo Perspektif Islam.	Untuk peran kepemimpinan Islam dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pemimpin menggunakan peran pribadi, peran pembuatan keputusan, dan peran pemberi informasi. Selain itu menerapkan kegiatan Islam seperti program kegiatan kajian rutin bulanan yang di laksanakan untuk semua anggota Bintang Swalayan. Dan bentuk kepemimpinan Islam dalam meningkatkan kinerja karyawan ialah jujur terhadap konsumen, menjaga kepercayaan (amanat), benar-benar menanamkan bagaimana cara menyampaikan dan berkomunikasi dengan baik dan sopan, memberi contoh bagaimana cara yang pandai dalam membaca lingkungan, dan yang terakhir menghindari perbuatan dzolim kepada konsumen.

*Sumber: Hasil kajian peneliti, 2020.*

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
<p>Skripsi. Rini Hapsah Sari. Jurusan Manajemen Dakwah. Fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. 1440H/2018 M.</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT. Asuransi Jiwa Syariah Al-Amin Cabang Lampung.</p>	<p>Pimpinan PT. Asuransi Jiwa Syariah Al-amin Cabang Lampung telah menjalankan fungsinya sebagai kepemimpinan yang baik. Gaya kepemimpinan yang dipakai adalah gaya kepemimpinan transformasional. Terlihat dari bagaimana cara pimpinan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi dan saat pemimpin memberi perintah terhadap para karyawan tanpa ada tekanan. Namun pimpinan juga menggunakan gaya demokratis. Terlihat dari pimpinan mengutamakan musyawarah dan mengambil keputusan sesuai dengan tujuan organisasi. Kemudian banyak perubahan yang dilakukan para karyawan. Mulai dari tingkat kedisiplinan, berusaha menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, tingkat kehadiran yang tepat waktu dan semakin baik.</p>

*Sumber: Hasil kajian peneliti, 2020.*

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, menurut Bogdan dan Taylor yang di kutip oleh Lexy J. Moleong mengemukakan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Lexy J Moleong, 2002). Maka jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah deskriptif kualitatif.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi Penelitian ini akan dilakukan di Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara. Yang beralamat di Jl. Serba Guna No. 10 Medan Helvetia, Medan Kota, Kota Medan, Sumatera Utara.

#### **3.3 Informan Penelitian**

Subjek penelitian kualitatif merupakan pihak-pihak yang menjadi sasaran penelitian atau sumber yang dapat memberikan informasi terhadap penelitian yang akan dilaksanakan. Dalam penelitian kualitatif yang dijadikan subjek penelitian sebagai sumber informasi hanyalah subjek yang dapat memberikan informasi (Nasution, 2003:32). Sumber data (subjek penelitian) yang dipilih adalah orang-orang yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tersebut. Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah:

- a. Sekretaris Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara sebagai informan kunci.
- b. Pegawai Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara sebagai informan utama.
- c. Kasubbag. Penyusunan Program, Kasubbag. Keuangan dan Kasubbag. Umum Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara sebagai informan tambahan.

Dalam penelitian ini penulis menentukan informan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang di harapkan sehingga akan memudahkan penulis menjelajahi obyek atau situasi sosial yang di teliti (Sugiyono, 2009).

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memudahkan dalam melakukan penelitian, maka diperlukan teknik pengumpulan data yang akan dilakukan kepada sumber data. Pengumpulan data dalam penelitian adalah menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang didapat dari hasil observasi langsung di lapangan dengan mempelajari dan mengamati keadaan fisik wilayah tersebut serta melakukan wawancara kepada berbagai narasumber seperti Sekretaris, Pegawai dan Kasubbag. Penyusunan Program, Kasubbag. Keuangan dan Kasubbag. Bagian Umum Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara. Pengumpulan Data Primer dapat diperoleh melalui beberapa metode yaitu sebagai berikut:

## 1. Observasi

Observasi yaitu proses pengamatan yang dilakukan secara intens terhadap objek yang akan diteliti. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data sehubungan dengan gaya kepemimpinan dan kualitas SDM Aparatur dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara. Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan cara mengamati suatu fenomena yang ada dan terjadi. Observasi yang dilakukan diharapkan dapat memperoleh data yang sesuai atau relevan dengan topik penelitian. Hal yang akan diamati yaitu bagaimana gaya kepemimpinan di Kantor Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara. Saat observasi dilakukan, peneliti berada di lokasi tersebut dan membuat catatan selama observasi berlangsung.

## 2. Wawancara

Wawancara adalah suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan agar mendapatkan data lengkap dan mendalam. Wawancara ini dilakukan dengan berulang-ulang secara intensif. Adapun alat dalam pengambilan data seperti, *tape recorder*, *handphone*, foto dan data yang termasuk ke dalam dokumentasi. Materi pertanyaan dapat dikembangkan pada saat berlangsung wawancara dengan menyesuaikan pada kondisi saat itu sehingga lebih fleksibel dan sesuai dengan jenis masalahnya. Agar wawancara dapat berlangsung dengan baik sehingga diperoleh data yang diinginkan, maka peneliti harus mampu menciptakan suasana yang akrab sehingga tidak ada jarak antara informan. Hasil wawancara tersebut diperoleh data dalam

bentuk jawaban atas pertanyaan yang diajukan. Pertanyaan yang diajukan adalah seputar gaya kepemimpinan dan bagaimana kualitas SDM Aparatur dalam meningkatkan kinerja pegawai Tahun 2019 di Kantor Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah Sekretaris Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara, Pegawai Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara, Kasubbag. Penyusunan Program, Kasubbag. Keuangan dan Kasubbag. Umum Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.

### 3. Dokumentasi

Studi dokumentasi dalam pengumpulan data penelitian dimaksudkan sebagai cara mengumpulkan data dengan mempelajari dan mencatat bagian-bagian yang dianggap penting dan berbagai dokumen resmi yang dianggap baik dan ada pengaruhnya dengan lokasi penelitian (Suyanto, 2005:171). Dokumen bisa berbentuk tulisan atau gambar. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2010). Metode ini peneliti gunakan untuk mendapatkan keterangan di Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara. Seperti letak geografis dan struktur organisasi. Penggalan data ini dilakukan untuk menganalisa dokumen-dokumen yang berhubungan dengan Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara. Sekaligus juga untuk mendapatkan data sebagai bahan pendukung.

#### 4. Angket atau kuesioner

Adalah seperangkat pernyataan atau pertanyaan tertulis dalam lembaran kertas atau sejenisnya dan disampaikan kepada responden penelitian untuk diisi olehnya tanpa intervensi dari penulis atau pihak lain (Sudarwan Danim, 2000). Metode ini digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti tentang pribadinya, atau hal-hal lain yang ia ketahui. Sasaran yang akan diberikan angket adalah pegawai Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara. Teknik angket ini untuk mendapatkan bagaimana responden pegawai Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara mengenai gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja aparatur di kantor badan pengelolaan pajak dan retribusi daerah provinsi sumatera utara (BPPRDSU).

Sedangkan data sekunder yaitu metode pengumpulan data-data yang sudah diketahui jelas sumbernya dan memiliki keterkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini. Data-data sekunder dapat diperoleh dari berbagai literatur, internet, serta dari instansi-instansi resmi terkait seperti Kantor Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara yang tercakup dalam wilayah studi. Pengumpulan Data Sekunder dapat diperoleh melalui menganalisis data dan informasi untuk memperoleh suatu identifikasi di wilayah studi dan mengidentifikasi potensi dan permasalahan yang terdapat di Kantor Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara. Data akan di klasifikasikan ke dalam masing-masing aspek untuk selanjutnya akan dianalisis. Selanjutnya dibedakan antara responden (orang yang akan

diwawancarai atau kunci tambahan) dengan *key informan* (orang yang ingin peneliti ketahui ataupun kunci utama). Karena itu disebut juga wawancara intensif (Kriyantono, 2006:98). Dengan teknik ini diharapkan informan lebih terbuka dan berani dalam memberikan jawaban dan merespon terhadap pertanyaan yang diajukan peneliti. Kelebihan lain adalah peneliti secara personal dapat bertanya langsung dan mengamati respon mereka lebih detail.

### 3.5 Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh tersebut kemudian akan disajikan secara analisis kualitatif yaitu analisis yang tidak dapat diukur baik besar atau jumlahnya dan mengutamakan kualitas data yang digunakan. Analisis ini digunakan untuk menganalisis data yang berbentuk non-numerik atau data-data yang tidak dapat diterjemahkan dalam bentuk angka tapi interpretasi dalam bentuk pernyataan. Sedangkan metode analisis kualitatif yang digunakan dalam kegiatan ini adalah analisis deskriptif kualitatif, digunakan untuk mendeskripsikan dan memberikan penjelasan dan gambaran wilayah studi secara lengkap dan mendetail. Misalnya untuk menjelaskan keadaan yang ada di Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara, sehingga akan didapatkan gambaran, jawaban, serta kesimpulan dari pokok permasalahan yang diangkat. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data (Kriyantono, 2006:58). Untuk lebih mempermudah menganalisis data maka digunakan cara (Milles dan Huberman 1988:156):



### 3.5.1 Reduksi Data

Merupakan pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan transformasi. Hal ini merupakan bentuk analisis yang menajam, menggolongkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisir data seperti meliputi, meringkas. Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi kemudian dicatat. Catatan tersebut merupakan data alami yang berisi tentang apa yang dilihat, didengar, dirasakan dan dialami sendiri selama penelitian. Untuk mendapatkan catatan ini peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan.

### 3.5.2 Penyajian Data

Proses penyusunan informasi yang kompleks kedalam bentuk sistematis dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan serta pengambilan keputusan seperti mengumpulkan informasi yang terkait dengan tema mengkategorisasikan informasi dalam kelompok yang spesifik. Pada langkah ini, peneliti berusaha menyusun data yang relevan sehingga informasi yang didapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu untuk menjawab masalah penelitian. Dalam melakukan penyajian data tidak semata-mata mendeskripsikan secara naratif, akan tetapi disertai proses analisis yang terus menerus sampai proses penarikan kesimpulan. Langkah berikutnya dalam proses analisis data kualitatif adalah menarik kesimpulan berdasarkan temuan dan melakukan verifikasi data.

### 3.5.3 Verifikasi

Membuat kesimpulan sementara dari yang belum jelas menjadi lebih terperinci dengan cara diverifikasi dalam arti meninjau ulang catatan-catatan dengan maksud agar data yang diperoleh tersebut menjadi lebih valid seperti mengambil keputusan, mengidentifikasi pola, perkembangan, dan penjelasan. Sebelum melakukan penarikan kesimpulan terlebih dahulu dilakukan reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan atau verifikasi dari kegiatan-kegiatan sebelumnya. Setelah melakukan verifikasi maka dapat ditarik kesimpulan berdasarkan hasil penelitian yang disajikan dalam bentuk narasi. Penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dari kegiatan analisis data. Penarikan kesimpulan ini merupakan tahap akhir dari pengolahan data.

### 3.6 Definisi Konsep

Definisi konsep dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Miftah Thoha, 2013). Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang akan digunakannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Regina Aditya Reza, 2017). Tujuan dari kepemimpinan adalah:

a. Mencapai Tujuan

Kepemimpinan merupakan sebuah hal yang dibutuhkan dalam perusahaan atau kelompok supaya tujuan dapat tercapai. Tanpa adanya satu pun pihak yang berjiwa pemimpin, tujuan sulit untuk dicapai karena tidak ada sosok yang bisa dijadikan pegangan.

b. Memotivasi Orang Lain

Tujuan lain dari kepemimpinan adalah untuk memotivasi orang lain agar bisa melakukan sebuah hal dengan baik dan memaksimalkan kemampuan. Bila tidak ada sosok pemimpin, banyak orang yang akan mengalami demotivasi karena mereka tidak terpacu akan sesuatu atau tidak merasa memiliki kewajiban untuk melakukan hal tertentu.

2. Pengertian kualitas menurut Sedarmayanti (2009), mengemukakan bahwa kualitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi, dan harapan. Sedangkan pengertian sumber daya manusia secara umum merupakan daya yang bersumber dari manusia. Daya yang bersumber dari manusia dapat juga disebut tenaga atau kekuatan (*energi* atau *power*). Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang di pekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu. Adapun pengertian sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2009) adalah tenaga kerja atau pegawai di dalam suatu organisasi yang mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan. Dengan demikian menurut Sedarmayanti mengemukakan bahwa pengertian kualitas sumber daya manusia yaitu

kualitas sumber daya manusia menyangkut mutu dari tenaga kerja yang menyangkut kemampuan, baik berupa kemampuan fisik, kemampuan *intelektual* (pengetahuan), maupun kemampuan *psikologis* (mental).

3. Menurut Wibowo (2012) mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Unsur penilaian kinerja pegawai yaitu:

- a. Penggunaan tenaga kerja yang efektif dan terarah merupakan kunci dari peningkatan kinerja pegawai, sehingga dibutuhkan kebijaksanaan perusahaan melalui penerapan struktur organisasi yang baik didalam menggerakkan tenaga kerja tersebut agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- b. Prestasi Kerja. Hasil prestasi kerja pegawai baik kualitas maupun kuantitas menjadi tolak ukur kinerja. Dimana kualitas merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan berupa hasil kerja dalam bentuk kerapian, ketelitian dan keterkaitan hasil tidak mengabaikan volume pekerjaan didalam mengerjakan pekerjaan. Sedangkan kuantitas merupakan volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi normal. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya beban kerja dan keadaan yang didapat atau dialami pekerja selama bekerja.
- c. Kerja sama. Diukur dari kesediaan pegawai atau karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

- d. Tanggung Jawab. Kesiapan karyawan dalam mempertanggung jawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya.

### 3.7 Definisi Operasional

1. Menurut teori *path-goal Evans-House* ada empat gaya kepemimpinan yaitu (Imam Wahjono, 2008):

- a. Kepemimpinan *direktif*, mengarahkan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana caranya, menjadwalkan pekerjaan, mempertahankan standar kinerja, memperjelas peranan pemimpin dalam kelompok.
- b. Kepemimpinan *supportif*, melakukan berbagai usaha agar pekerjaan lebih menyenangkan, memperlakukan anggota dengan adil, bersahabat, mudah bergaul, memperhatikan kesejahteraan bawahannya.
- c. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, menentukan tujuan-tujuan yang menantang, mengharap kinerja yang tinggi, menekankan pentingnya kinerja yang berkelanjutan, optimistik dan memenuhi standar-standar yang tinggi.
- d. Kepemimpinan *partisipatif*, melibatkan bawahan, meminta saran bawahan dan menggunakannya dalam proses pengambilan keputusan.

Alasan peneliti memilih Teori Kepemimpinan menurut Imam Wahjono (2008) sebagai pembahasan karena salah satu gaya kepemimpinan yang ada merupakan pusat kekuatan dan dinamisator bagi organisasi. Dalam arti, teori tersebut menunjukkan bahwa pemimpin harus selalu

berkomunikasi dengan semua pihak, baik melalui hubungan formal maupun informal. Suksesnya pelaksanaan tugas pemimpin itu sebagian besar ditentukan oleh kemahirannya menjalin komunikasi yang tepat dengan semua pihak secara horizontal maupun vertikal, ke atas dan ke bawah.

2. Menurut (Tohardi, 2012:300) semakin tinggi kedudukan seorang pemimpin dalam struktur organisasi dia harus menjadi orang yang generalist. Sebaliknya, semakin kebawah posisinya sebagai pemimpin dia dituntut untuk mejadi seorang yang spesialis. Dilihat dari teori perilaku (*behavior theory*), dikatakan keberhasilan ataupun kegagalan seorang pemimpin ditentukan oleh cara-cara mereka bertindak dalam menghadapi orang yang dipimpinnya. Cara-cara bertindak tersebut meliputi, memberikan perintah, memberikan tugas, berkomunikasi, membuat keputusan, mendorong semangat bawahan, memberikan bimbingan, menegakan kedisiplinan, mengawasi pekerjaan bawahan, meminta laporan dari bawahan, memimpin rapat, dan menegur kesalahan bawahan.

Alasan peneliti memilih Teori Kinerja menurut Tohardi (2012) sebagai pembahasan karena teori tersebut tentang manajemen kinerja dan aspek-aspek lain yang terkait, termasuk teori, konsep dan pengukuran kinerja. Dan mulai menarik perhatian berbagai kalangan seperti akademisi. Seperti di bidang organisasi sosial dan pemerintahan. Semua itu sekali lagi karena manajemen kinerja merupakan kunci keberhasilan organisasi di masa yang akan datang.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil wawancara yang di peroleh dan hasil observasi selama penelitian dengan menggunakan teori menurut Imam Wahjono (2008), gaya kepemimpinan di Kantor Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara menggunakan kepemimpinan partisipatif yang lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan. Hal ini dibuktikan oleh Kepala Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam menggerakkan bawahannya. Kepala Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara telah turut serta berpartisipasi melalui pengawasan. Menurut pegawai Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara bahwa Kepala Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara sudah cukup memberikan pegawai motivasi kerja secara internal maupun secara eksternal. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh penulis dalam kepemimpinan partisipatif, pegawai juga menjawab peran pemimpin sudah baik karena mampu mengorganisir secara baik. Namun menurut observasi peneliti, bahwa pelaksanaan kepemimpinan antara atasan dengan bawahan di lingkungan Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara berjalan satu arah antara atasan dengan bawahan. Kepemimpinan belum menerapkan sistem komunikasi

kepemimpinan dua arah secara fleksibel, yaitu kapan dilakukan satu arah dan kapan pula dilakukan dua arah, sehingga kinerja bawahan belum optimal.

2. Sesuai observasi dan wawancara yang peneliti lakukan maka hambatan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja aparatur di Kantor Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara adalah:
  - a. Kurangnya koordinasi antara pimpinan dan staf pegawai. Kondisi ini akan berdampak pada kurangnya tingkat kinerja pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang di tentukan sebelumnya. Karena koordinasi yang di lakukan oleh pimpinan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi.
  - b. Sumber daya manusia yang ada di Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam hal memotivasi pegawai pimpinan masih terbilang cukup. Dikarenakan kurangnya memanfaatkan sumber daya yang ada dari seorang pemimpin. Tentu hal ini sangat berhubungan dengan kualitas sumber daya manusia dimana hal tersebut sudah tentu pasti akan muncul beberapa masalah karena kualitas sumber daya manusia yang berbeda-beda mulai dari tingkat pendidikan, kemampuan, serta pengalaman.



## 5.2 Saran

Dalam beberapa hal kepemimpinan di Kantor Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam meningkatkan kinerja aparatur masih ada yang perlu ditingkatkan lagi agar lebih optimal. Untuk itu ada beberapa saran yang bisa diperhatikan. Yaitu antara lain sebagai berikut:

- a. Upaya mengatasi hambatan tersebut dengan cara memerankan peran sebagai pembagi sumber daya. Dimana pemimpin di sini dengan memfokuskan kepada sumber daya manusia dengan cara menempatkan pegawai di suatu unit kerja sesuai dengan kemampuan dari pegawai tersebut agar proses pencapaian tujuan organisasi di lakukan secara efisien dan tepat sesuai kebutuhan dari Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara itu sendiri. Selain itu di harapkan Kepala Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara dapat mengatasi hambatan mengenai tingkat pendidikan pegawai dengan mampu memahami beberapa karakteristik pegawai yang mampu untuk bekerja sesuai kebutuhan dan memberikan beban kerja sesuai dengan kemampuannya agar tidak terjadi penyerahan tugas kepada pegawai lainnya.
- b. Koordinasi antara pimpinan dan bawahan tidak harus formal namun dapat di laksanakan secara konsisten, meskipun dalam pelaksanaan tugas tidak terlepas dari adanya kepentingan-kepentingan tertentu yang mempengaruhinya. Perlu adanya kesadaran semua pihak untuk senantiasa berpegang pada nilai-nilai obyektif dalam upaya meningkatkan

produktivitas kerja pegawai. Dengan adanya pemberian *reward* saja tidak cukup dalam memberi penghargaan pada pegawai, namun perlu dilanjutkan dengan koordinasi yang efektif dalam upaya mendorong produktivitas pegawai.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku :

- Biatna Tampubolon. 2001. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Dunn, William. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Gajah Mada Universal Press: Yogyakarta.
- Deny, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino Cordoso. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gary Yuki. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- H. A. W Widjaja. 2010. *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hani Handoko. 2009. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Ilyas, Yaslis. 2011. *Kinerja*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Imam Wahjono. 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Salemba Empat.
- Kriyantono, Rachmat. 2006. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, dan Agung Ayu Sriathi. 2009. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kartono, Kartini. 2004. *Pemimpin Dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kartini Kartono. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Mulyana, Dedy. 2006. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Mangkunegara, Anwar. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Miftah Thoha. 2008. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Nanawi, Hadari. 2004. *Pengawasan Melekat Di Lingkungan Aparatur Pemerintah*. Jakarta: Erlangga.
- Martoyo, Susilo. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga BPFE Yogyakarta.
- Nugroho, D. Riant. 2004. *Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: Gramedia.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Regina Aditya Reza. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara*
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarno. 2010. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik: Kajian Proses & Analisis Kebijakan*. Yogyakarta: UNY.
- Sudarwan, Danim. 2000. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Suyanto, Bagong. 2005. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Kencana Pranada Media Group.
- Subarsono, A. G. 2006. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Subanegara PH. 2005. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Rumah Sakit*. Yogyakarta: Perpustakaan Nasional.

**Peraturan:**

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Peraturan Gubernur (Pergub) Provinsi Sumatera Utara Nomor 22 Tahun 2017 tentang Tugas, Fungsi, Uraian Tugas Dan Tata Kerja Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.

Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 7 Tahun 2018 tentang Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.

Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tugas, Fungsi, Uraian Tugas dan Tata Kerja Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah.

LKIP Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara (BPPRDSU) Tahun 2019.

**Internet:**

<https://core.ac.uk/download/pdf/141541618.pdf> (9 Februari 2021. 15:45 WIB).

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjQ\\_uvmuoLsAhVUeH0KHcaRDvIQFjABegQIBhAB&url=https%3A%2F%2Fjournal.unsrat.ac.id%2Findex.php%2Fgovernance%2Farticle%2Fdownload%2F1587%2F1277&usg=AOvVaw0DA10nIRcbIFcwx\\_x-2neQ](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjQ_uvmuoLsAhVUeH0KHcaRDvIQFjABegQIBhAB&url=https%3A%2F%2Fjournal.unsrat.ac.id%2Findex.php%2Fgovernance%2Farticle%2Fdownload%2F1587%2F1277&usg=AOvVaw0DA10nIRcbIFcwx_x-2neQ) (11 Maret 2021. 20:43 WIB).

<download-fullpapers-kmp550274b578full.pdf> ([unair.ac.id](http://unair.ac.id)) (14 Maret 2021. 11:18 WIB).

<http://theses.iainponorogo.ac.id/7464/> (17 Februari 2021. 11:38 WIB).

[http://repository.radenintan.ac.id/7987/1/SKRIPSI\\_FULL.pdf](http://repository.radenintan.ac.id/7987/1/SKRIPSI_FULL.pdf) (23 Maret 2021. 11:38 WIB).

**Lampiran 1**

**Dokumentasi Peneliti**



**Wawancara dengan Sekretaris BPPRDSU Bapak Dr. Victor Lumbanraja, M.AP, MSP**



**Wawancara dengan Staf Keuangan BPPRDSU Ibu Ira Fitriani, SH**



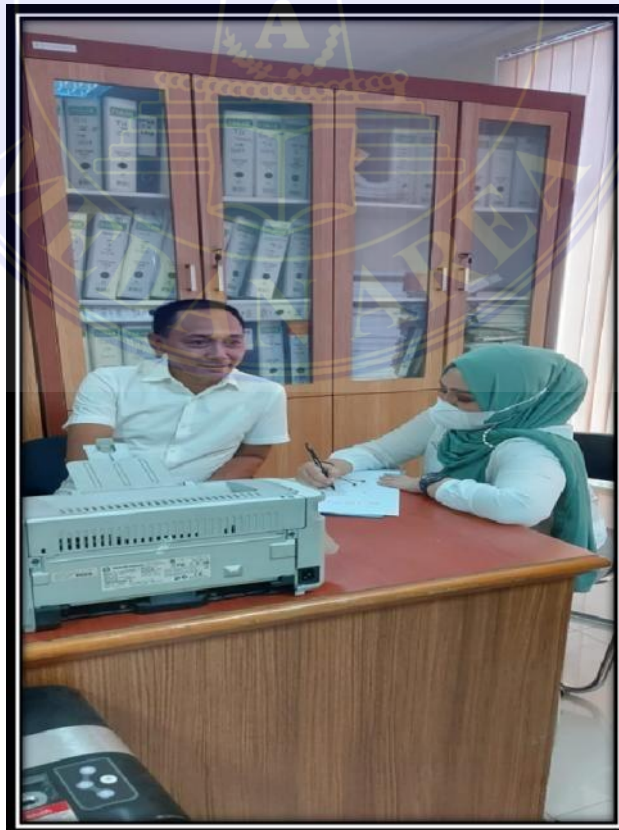
**Wawancara dengan Staf Kepegawaian Dan Umum BPPRDSU  
Bapak Michael Wijaya Turnip, S.AP**



**Wawancara dengan Staf Keuangan Bendahara Pengeluaran BPPRDSU Ibu Yusriah**



**Wawancara dengan Staf Keuangan BPPRDSU Bapak Karyaddin Marganda Hrp, S.Sos**



**Wawancara dengan Kasubbag Keuangan BPPRDSU Bapak Drs. Iqba**





**Wawancara dengan Kasubbag Penyusunan Program BPPRDSU  
Bapak M. Fajar Sukmana, SE. M.Si**



**Wawancara dengan Kasubbag Umum Dan Kepegawaian BPPRDSU  
Bapak Salman Zuhry, SP, MSC**