

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI**  
(Studi pada Pegawai Seksi PKC di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya  
Pabean Tanjung Perak Surabaya)

**PUTRI RAHMA HAYATI  
KADARISMAN HIDAYAT  
ARIEF SETYAWAN**  
Program Studi Perpajakan  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Email: putri rahma59@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis serta menjelaskan pengaruh simultan dan parsial variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja pegawai seksi PKC di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. Jenis penelitian bersifat penjelasan atau *explanatory research*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan ada pengaruh signifikan secara simultan dan parsial dari variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ), dan disiplin kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ )

Penelitian ini menyarankan agar seksi PKC dapat mempertahankan variabel-variabel tersebut dalam membuat keputusan dan kebijakan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai. Selain itu pegawai diharapkan dapat mematuhi SLA dan 5R dan menepati janji layanan yang telah dibuat. Pimpinan harus lebih memperhatikan laporan pelaksanaan tugas terkait pemberian jadwal yang diberikan kepada pegawai dengan mengevaluasi apakah terdapat kendala atau masalah yang terjadi selama pelaksanaan tugas, selain itu memperhatikan keterkaitan hubungan dengan bawahan dengan menjalin hubungan yang harmonis agar terjalin kerjasama yang baik dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai pegawai di seksi PKC.

**Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai**

**ABSTRACT**

Research aimed to analyze and to explain the simultaneous and partial effect of leadership style, motivation and work discipline on the performance of PKC Section employees at The Office of Customs Supervision and Service, Medium Level, Customs Region of Tanjung Perak Surabaya. Type of research was explanatory research. Hypothesis testing had produced several results which meant that there was a simultaneous and partial effect of leadership style ( $X_1$ ), motivation ( $X_2$ ), and work discipline ( $X_3$ ) on employee performance ( $Y$ ).

This research was suggested that PKC Section at The Office of Customs Supervision and Service, Medium Level, Customs Region of Tanjung Perak Surabaya, should consider research variables in making policies and decisions in order to improve employee performance. Employees must show their discipline in executing SLA and 5R and keep their promises in delivering the service. Leaders should control the duty report and the work schedule of the employees, and also evaluate whether there was problems impairing work accomplishment. Leaders were also required to foster good relationship with subordinates in order to produce harmonious encounter and better cooperation, to facilitate the accomplishment of work and function of employees in PKC Section

**Keywords : Leadership Style, Motivation, Work Discipline, Employee Performance.**

**PENDAHULUAN**

Manusia tidak terlepas dari kehidupan berorganisasi karena pada hakikatnya manusia merupakan makhluk sosial yang hidup bermasyarakat. Untuk memenuhi tujuan bagi setiap organisasi diperlukan sumber daya untuk mencapainya. Dalam organisasi pemerintah kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah tergantung pada kesempurnaan aparatur negara yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS). PNS berkedudukan sebagai unsur aparatur negara

yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional. Pengelolaan dan penilaian kinerja PNS pada Kementerian Keuangan didasarkan pada nilai perilaku pegawai dan kontrak kinerja. Kontrak kinerja merupakan dokumen kesepakatan antara pegawai dengan atasan langsung yang berisi kesanggupan, *trajectory* target, serta sasaran kerja pegawai. Nilai perilaku merupakan nilai yang berdasarkan atas penilaian perilaku sehari-hari setiap pegawai untuk pencapaian kinerjanya.

Pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan diatur dalam KMK Nomor 467/KMK.01/2014 Tentang Pengelolaan Kinerja Di Lingkungan Kementerian Keuangan, hal ini menjadi acuan bagi instansi di bawah naungan Kementerian Keuangan dalam mengukur dan pengelolaan kinerja.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, misalnya seperti gaya kepemimpinan, motivasi serta disiplin kerja. Gaya kepemimpinan merupakan hal yang berkaitan dengan sikap seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi. Motivasi menjadi pendorong bagi seseorang untuk mendapatkan hasil yang maksimal, sedangkan Disiplin kerja pegawai merupakan perilaku seseorang dalam suatu organisasi dengan peraturan, prosedur kerja atau disiplin merupakan sikap, tingkah laku yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak yang harus ditepati oleh semua pegawai institusi. Disiplin kerja menjamin terpeliharanya tata tertib serta kelancaran dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan sehingga dapat memperoleh hasil yang optimal.

Salah satu Institusi kepabeanan yang berada di bawah naungan Kementerian Keuangan adalah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC). Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada DJBC menerapkan nilai-nilai keutamaan dan memiliki spesifikasi khusus bagi PNS di lingkungan Kementerian Keuangan yang tidak sama dengan PNS lain. Terdapat nilai-nilai Kementerian Keuangan antara lain : integritas, profesional, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan. Sebagai bagian dari DJBC, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) merupakan salah satu dari unit kerja vertikal di bawah DJBC Kementerian Keuangan Republik Indonesia, yang memiliki tugas pokok serta fungsi yang wajib dilaksanakan seluruh aparat kepabeanan.

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Perak berada di utara Kota Surabaya. Salah satu tugas pokok dan fungsinya terkait pelayanan teknis dan fasilitas dalam bidang kepabeanan dan cukai, pemberitahuan impor dan ekspor, Pajak perdagangan internasional seperti bea masuk, bea keluar, serta pungutan negara lainnya selain itu terkait dengan pengawasan dan pemeriksaan barang. Pajak Dalam Rangka Impor (PDRI) seperti PPN, PPnBM serta PPh impor, keseluruhan pungutan PDRI dikenakan dalam satu proses dan dikenakan dalam satu dokumen tagihan. Hal tersebut menjadi tanggung jawab pegawai seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai (PKC) sebagaimana diatur lebih lanjut dalam PMK Nomor 168/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Sebagai seksi yang menjalankan tugas utama dalam hal pelayanan dan pengawasan tentu membutuhkan pegawai yang mempunyai kinerja yang baik. Salah satu tugas utama seksi PKC yaitu

mengumpulkan penerimaan dari sektor kepabeanan Penerimaan yang sangat potensial dan utama seperti penerimaan bea masuk.

**Tabel 1.1: Target dan Realisasi Penerimaan Bea Masuk di KPPBC TMP Tanjung Perak Surabaya Tahun 2010-2014**

No	Tahun	Target (Rupiah)	Realisasi (Rupiah)
1.	2010	1.525.033.370.000	1.844.913.056.000
2.	2011	2.087.912.764.000	2.715.620.800.044
3.	2012	2.504.341.095.000	2.792.205.921.151
4.	2013	3.065.961.780.000	3.173.943.265.043
5.	2014	3.681.418.277.000	3.210.199.664.188

Sumber : KPPBC TMP Tanjung Perak Surabaya, 2016

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat jumlah penerimaan terus mengalami peningkatan baik dari segi target maupun realisasi, namun pada tahun 2014 jumlah penerimaan tidak memenuhi target yang ditentukan. Hal ini disebabkan banyaknya kendala serta hambatan yang dihadapi dalam proses pemungutan bea masuk seperti terkait verifikasi dokumen. Dalam hal ini prosesnya adalah importir menghitung sendiri bea masuk dan pajak impor yang terutang untuk kemudian dilaporkan ke Kantor Bea dan Cukai, apabila importir memberitahukan nilai impor lebih rendah maka besaran penerimaan yang masuk ke kas negara tidak semestinya, maka dokumen tersebut diverifikasi oleh pegawai. apabila kurang bayar maka ditagih atas jumlah kekurangannya, apabila tidak dibayar sampai jatuh tempo akan ditegur dan diberitahukan surat paksa, apabila tidak maka dilakukan penyitaan, disini dapat terlihat keahlian serta ketelitian pegawai bea cukai dalam melakukan penyelamatan dan pengoptimalan penerimaan negara Mengingat seksi PKC memiliki tugas utama memungut bea masuk dan mengoptimalkan penerimaan negara lainnya maka diperlukan pegawai yang berdedikasi tinggi, tangguh, serta harus memenuhi nilai-nilai kementerian keuangan dan menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Survei pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti dengan melakukan pengamatan dan wawancara terhadap salah satu narasumber yaitu Bapak Fransisko selaku staf administrator bagian umum dan personalia mengemukakan bahwa masih ada pegawai yang tidak disiplin dan datang terlambat melebihi dari waktu yang telah ditetapkan selain itu masih banyak juga pegawai yang tidak mengikuti kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan, tentu sebagai pegawai yang baik harus berpartisipasi dalam agenda yang dilaksanakan dalam lingkup kerjanya.

Terkait masalah keterlambatan kedatangan pegawai sudah diatur lebih lanjut dalam PMK No 214/PMK.01/2011 Tentang Penegakan

Disiplin dalam Kaitannya Dengan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara di Lingkungan Kementerian Keuangan, dijelaskan dalam peraturan ini apabila pegawai datang melebihi pukul 07.30 maka pegawai akan dikenakan pemotongan pendapatan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN) sebesar 1% hingga 2,5%. TKPN yaitu penghasilan selain gaji yang diberikan kepada pegawai yang aktif yang didasarkan atas kinerja dan kompetensi. Hal ini tentu menjadi catatan penting bagi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya khususnya seksi PKC dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kepabeanan

Menurut Pasal 1 Angka 1 Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006 Tentang Kepabeanan, kepabeanan adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan pengawasan atas lalu lintas barang yang masuk atau keluar daerah pabean dan pemungutan bea masuk dan bea keluar.

Dikemukakan oleh (Sutarto, 2010:27-29) prinsip-prinsip kepabeanan, antara lain:

- a. Prinsip paradigma kepercayaan  
prinsip pengawasan bea dan cukai berdasar pada hipotesis berprasangka baik, bahwa semua orang adalah jujur. Hal ini berkaitan dengan manajemen resiko dan pemeriksaan selektif pada mekanisme pemeriksaan;
- b. Prinsip *Self Assessment*  
Prinsip ini memberikan kepercayaan penuh kepada pengguna jasa kepabeanan dalam pelaksanaan kegiatan administrasi yang berkaitan dengan kepabeanan. Dalam prinsip ini terkandung nilai kejujuran berkaitan dengan pemungutan ekspor, impor, dan pungutan lainnya.
- c. Prinsip Pengawasan  
semua barang yang dimasukkan ke dalam daerah pabean harus selalu dilakukan pengawasan oleh instansi kepabeanan;
- d. Prinsip Penggunaan Teknologi Informasi  
Penggunaan teknologi informasi dapat mendukung mekanisme kerja informasi, dan mempermudah penyelesaian pemenuhan kewajiban pabean.
- e. Prinsip Teknik Manajemen Resiko  
Teknik ini mengutamakan keefektifan penggunaan sumber daya manusia yang terbatas dengan menggunakan teknik penilaian risiko, selektivitas, profil, dan penetapan target dalam rangka mengenali pengiriman barang yang berisiko tinggi untuk dilakukan pemeriksaan fisik.

Pelaksanaan teknik manajemen resiko memusatkan perhatian intervensi hanya pada sasaran-sasaran yang produktif.

### Gaya Kepemimpinan

Tampubolon (2007) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi,

sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika pemimpin mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Sedangkan menurut Goleman (2006:19) memberikan pengertian bahwa gaya kepemimpinan adalah cara meningkatkan kelompok untuk mencapai sesuatu melalui motivasi, pemimpin harus lebih terkait dengan kepuasan kerja dan penciptaan suatu gambaran yang jelas tentang bagaimana para bawahan dapat memperoleh suatu penghargaan berdasarkan pada pencapaian kinerjanya.

### Motivasi

Mangkunegara (2009:98) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang dapat mempengaruhi, membangkitkan, mengarahkan, serta memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Selain itu Robbins, (2008:222) berpendapat bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan, intensitas, arah dan ketekunan seorang untuk mencapai tujuannya. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha, intensitas tinggi berhubungan dengan arah yang menguntungkan organisasi, dan ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahannya.

### Disiplin Kerja

Hasibuan (2013:193) mengemukakan bahwa Kedisiplinan yaitu kesadaran serta kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan mampu mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal tersebut akan mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi.

### Kinerja Pegawai

Definisi dari kinerja berdasarkan pendapat dari Mangkuprawira (2007:6) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas serta kuantitas yang dapat dicapai seorang pegawai dalam rangka pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Sedangkan Mangkunegara (2009:67) mendefinisikan Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan menekankan tentang bagaimana cara pemimpin mempengaruhi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan berperan penting dalam peningkatan kualitas kinerja. Pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya karena seorang pemimpin sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi, dalam hal ini pada seksi PKC. Dubrin (2005:3) berpendapat bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang

melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk maupun perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional tercapai.

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

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang untuk berusaha mencapai hasil dan tujuan yang diinginkan. tingginya motivasi yang ada dalam diri pegawai dalam meningkatkan kualitas kerjanya, menjadi salah satu faktor yang berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai Putranto, (2011)".

Semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Setiap peningkatan motivasi juga akan memberikan peningkatan terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Keteraturan merupakan ciri utama bagi suatu organisasi, dan disiplin merupakan salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Disiplin kerja merupakan bagian dari faktor yang mempengaruhi kinerja. Disiplin kerja sudah semestinya dimiliki oleh tiap pegawai dan dibudayakan dalam lingkungan kerja pegawai demi tercapainya lingkungan kerja yang kondusif serta terwujudnya tujuan organisasi, karena disiplin merupakan bentuk kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab pegawai. Disiplin merupakan sikap ketaatan terhadap peraturan baik yang tertulis maupun tidak, yang dapat tercermin dalam tingkah laku serta perbuatan. Seperti yang dikemukakan oleh Siagian (2007:35) bahwa disiplin kerja merupakan tindakan untuk mendorong para anggota organisasi (pegawai) dalam rangka memenuhi berbagai tuntutan dan ketentuan organisasi atau instansi.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2006:15) dimana terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain faktor internal serta faktor eksternal. Faktor internal ini berhubungan dengan sifat dan karakter seseorang. Faktor internal ini meliputi kondisi psikologis seseorang, semangat serta dorongan dari dalam diri pegawai untuk bekerja lebih giat, motivasi kerja dari diri pegawai untuk melaksanakan tanggung jawab organisasi. Kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, Kemudian faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan dari rekan kerja, hubungan

antara bawahan dengan pimpinan, lingkungan organisasi, serta fasilitas kerja.

Berdasarkan penjelasan tersebut dimana faktor internal dan faktor eksternal berpengaruh terhadap kinerja pegawai maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja secara bersama dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja para pegawai.

### **METODE PENELITIAN**

#### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif, sebab pengukuran variabel penelitian dengan menggunakan angka dan analisis data menggunakan metode statistik, selain itu juga ingin menguji hipotesis penelitian. Sugiyono (2009:8) mengemukakan bahwa metode kuantitatif didefinisikan sebagai metode penelitian yang didasarkan pada filsafat *positivism*, digunakan untuk meneliti terhadap populasi ataupun sampel tertentu, digunakan instrumen penelitian untuk pengumpulan data, analisis data yang bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

#### **Variabel Penelitian**

Variabel penelitian dibagi menjadi dua, antara lain variabel bebas yang dalam penelitian ini yaitu Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), serta Disiplin Kerja ( $X_3$ ), dan juga variabel terikat yang dalam penelitian ini merupakan Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Seluruh Pegawai Seksi PKCdi KPPBC TMP Tanjung Perak Surabaya yang berjumlah 130 responden, pada penelitian ini diberikan kuisioner sebagai teknik pengumpulan data

#### **Teknik Analisis**

##### **1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

###### **a) Uji Validitas**

Validitas menyangkut tentang tingkat akurasi atas apa yang seharusnya diukur dan dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai sesuatu. Pada penelitian ini Didapat nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel (0,172) dimana  $r$  tabel didapat dari tabel data statistik yang berarti setiap item variabel adalah valid.

###### **b) Uji Reliabilitas**

Reliabilitas menjadi alat untuk pengukur kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. (Sunnyoto, 2011:67). kuisioner dikatakan reliabel apabila jawaban responden stabil atau konsisten dari waktu ke waktu.

Berdasarkan perhitungan nilai *alpha* cronbach dapat diketahu nilai tiap-tiap variabel lebih besar dari 0.6. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

## 2. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis Statistik Deskriptif digunakan untuk menganalisa data dengan cara yaitu mendeskripsikan dan juga menggambarkan data yang sudah terkumpul (Sugiyono, 2009;206).

## 3. Uji Asumsi Klasik

Dalam analisis data yang menggunakan regresi linier, perlu dilakukan uji asumsi klasik untuk menghindari penyimpangan yang mungkin terjadi. Adapun uji asumsi klasik antara lain :

- 1) Uji Normalitas
- 2) Uji Multikolinearitas
- 3) Uji Heteroskedastisitas

## 4. Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi linier berganda digunakan untuk menginformasikan besarnya pengaruh antara variabel bebasterhadap variabel terikat.

### Pengujian Hipotesis

#### 1) Uji t

Untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara masing-masing variabel terhadap (Y), sehingga digunakan pengujian t statistik.

#### 2) Uji F

Untuk mengetahui pengaruh secara simultan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y), sehingga digunakan pengujian F statistik.

## 5. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) berguna untuk mengukur besarnya sumbangan faktor independen secara keseluruhan terhadap faktor dependennya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil Perhitungan Regresi Linear Berganda

**Tabel 2. Hasil Pengujian Regresi Linear Berganda**

Variabel	B	t hitung	Sig	Keterangan
Konstanta	4.962			
Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	.338	4.341	0.000	Signifikan
Motivasi (X <sub>2</sub> )	.315	2.424	0.017	Signifikan
Disiplin Kerja (X <sub>3</sub> )	.291	3.332	0.001	Signifikan
Alpha	= 0.05			
R <sup>2</sup>	= .632			
Adj R Square	= .623			
F Hitung	=			
F Tabel	72.006			
Sig. F	= 2.676			
T tabel	= 0.000			
Std. Error	= 1.978			
	= 1.993			

Sumber : Data primer diolah (2016)

Berdasarkan tabel 2 disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai

## Hasil Pengujian Hipotesis

### Uji t

Digunakan pengujian secara parsial untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Y). terdapat pengaruh secara parsial apabila nilai t hitung > t tabel dengan signifikansi tidak lebih besar dari 0.05.

**Tabel 3. Hasil Pengujian t Statistik**

Variabel	t tabel	t hitung	Sig. t	Keterangan
a. X <sub>1</sub>	1.978	4.341	0.000	Signifikan
b. X <sub>2</sub>	1.978	2.424	0.017	Signifikan
c. X <sub>3</sub>	1.978	3.332	0.001	Signifikan

Sumber : Data primer diolah (2016)

Hasil yang didapatkan berdasarkan uji t statistik yang ditunjukkan pada tabel 3:

- a) t hitung 4.341 lebih besar dari t tabel 1.978 secara parsial gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- b) t hitung 2.424 lebih besar dari t tabel 1.978 secara parsial motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- c) t hitung 3.332 lebih besar dari t tabel 1.978 secara parsial disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Uji F

Dilakukan pengujian secara simultan untuk menunjukkan apakah variabel independen berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel dependen (Y).

**Tabel 4. Hasil Pengujian F Statistik**

F Hitung	F tabel	Sig	Keterangan
72.006	2.676	0.000	Terdapat pengaruh secara simultan X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , dan X <sub>3</sub> terhadap Y

Sumber: Data Primer Diolah (2016)

Berdasarkan tabel diatas ditunjukkan bahwa nilai F tabel sebesar 2.676 yang mana lebih kecil dari F hitung 72.006, dapat disimpulkan bahwa variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan X<sub>3</sub> berpengaruh signifikan terhadap variabel Y.

## Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

**Tabel 5. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Koefisien Korelasi (R)	Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> )	Adjusted R Square
.795	.632	.623

Sumber: Data Primer Diolah (2016)

Berdasarkan tabel 5, diperoleh Adjusted R Square sebesar 0,623 atau 62,3%. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub> mempengaruhi variabel Y sebesar 62.3%.

## Pembahasan Hasil Penelitian

### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan dari uji f didapat ( $72.006 > .676$ ) dan nilai signifikansi lebih kecil daripada  $\alpha = 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu nilai koefisien determinasi diperoleh hasil bahwa ( $X_1$ ), ( $X_2$ ), ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap (Y) sebesar 62,3%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 37,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

Kinerja merupakan suatu hal yang utama bagi setiap pegawai, yang menunjukkan hasil nyata dari tugas dan pekerjaan, seperti yang diungkapkan Mangkuprawira (2007:6) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dari tanggung jawab yang diberikan. Pada penelitian ini didasarkan pada indikator penilaian kinerja yang telah ditetapkan untuk instansi di bawah naungan Kementerian Keuangan, hal ini yang menjadikan penilaian kinerja berbeda dengan instansi atau organisasi lain. Penilaian kinerja dilakukan berdasar pada KMK No 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, dalam peraturan ini menyatakan bahwa kinerja pegawai dinilai atas orientasi pelayanan, integritas, komitmen, dan kerjasama. Hal tersebut sejalan dengan yang diungkapkan oleh Rivai (2005:234) yang menyatakan bahwa aspek-aspek dalam melakukan penilaian kinerja meliputi kemampuan teknis yakni kemampuan yang menggunakan pengetahuan, metode, dan peralatan. Kemampuan konseptual merupakan kemampuan pegawai dalam memahami tugas, fungsi dan tanggung jawab. Kemampuan hubungan interpersonal yaitu kemampuan bekerja sama dengan orang lain, melakukan negoisasi,. Orientasi pelayanan termasuk dalam kemampuan teknis, integritas dan komitmen termasuk dalam kemampuan konseptual, dan kerjasama termasuk dalam kemampuan hubungan interpersonal.

Masing-masing pegawai Seksi PKC dilakukan penilaian kinerja setiap periode berdasarkan Kontrak Kinerja yang tertera dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) apabila kinerja pegawai tinggi maka akan berdampak pada karier dan tambahan penghasilan yang akan didapatkan oleh tiap-tiap pegawai.

### 2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji t didapat ( $4,341 > 1,978$ ) dan nilai signifikansi yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal ini sesuai dengan Kumalasari (2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan

mempengaruhi peningkatan kinerja seorang pegawai.

Berdasarkan hasil analisis jawaban responden menunjukkan bahwa kepemimpinan dari pimpinan seksi PKC adalah kepemimpinan berorientasi prestasi, dalam hal ini dijelaskan tentang sikap pemimpin terhadap bawahannya dalam pencapaian prestasi seoptimal mungkin, seperti memberikan tantangan pekerjaan untuk merangsang prestasi kerja. Tantangan yang dimaksud seperti menemukan temuan pelanggaran yang dilakukan pengguna jasa, baik pelayanan maupun pemeriksaan dan pengawasan. Pemeriksaan yang dimaksud yaitu pemeriksaan fisik dan dokumen. Pemeriksaan fisik antara lain memeriksa keutuhan barang, mencocokkan antara nomor segel dengan nomor kemasan, memeriksa keutuhan segel. Untuk selanjutnya dilakukan pembukaan segel dan pengeluaran barang untuk diperiksa dan disesuaikan dengan *packing list*. Apabila barang tidak sesuai dengan *packing list* maka munculah pelanggaran atas barang impor tersebut. Temuan pelanggaran ini dituangkan dalam bentuk laporan hasil pemeriksaan dan bukti foto. Pemeriksaan dokumen antara lain memeriksa PIB, *invoice*, dan dokumen pendukung lainnya, memeriksa klasifikasi barang, melihat harga yang tertera apakah *under invoicing* (harga jual lebih murah dari harga pasar) atau tidak, apabila *under invoicing* maka terdapat temuan pelanggaran. Memeriksa SPPB (Surat Persetujuan Pengeluaran Barang), dan lainnya.

Selain itu pemberian jadwal dari pimpinan kepada bawahan misalnya terkait pemrosesan permohonan yang diajukan pengguna jasa (eksportir, importir) atas kawasan berikat. Dalam hal ini pegawai PKC menggunakan aplikasi *inhouse* perijinan untuk mengonsep perijinan, untuk kemudian pemberian tugas dinas luar oleh atasan agar bawahan melakukan instalasi aplikasi baru terkait perijinan kawasan berikat dengan terjun langsung ke lapangan. Pemberian jadwal oleh pimpinan juga dilakukan terkait tugas lembur dan piket yang dilakukan oleh bawahan.

### 3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji t didapat nilai ( $2,424 > 1,978$ ) dan nilai signifikansi lebih kecil daripada  $\alpha = 0,05$ . Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti atasan, sarana fisik, kebijaksanaan, peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan (Samsudin, 2006:282)

Berdasarkan hasil analisis jawaban responden menunjukkan bahwa keterkaitan merupakan hal yang dapat memotivasi pegawai seksi PKC dalam meningkatkan kinerjanya. Keterkaitan yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja. Hubungan kerja antara

sesama pegawai yang terjalin dengan sangat baik dapat dilakukan dengan menjalin hubungan yang harmonis antara sesama pegawai. seksi PKC secara rutin mengadakan *family gathering* setiap 6 bulan sekali, selain itu mengadakan *capacity building* yang memberi motivasi dalam diri pegawai. Hal ini bertujuan untuk mempererat hubungan, dan meningkatkan solidaritas antar pegawai.

Hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan juga harus terjalin dengan baik, pimpinan harus lebih memperhatikan hubungan dengan bawahan dengan menjalin keterkaitan hubungan yang harmonis, pimpinan membaaur dengan bawahan, tidak membatasi diri dan menutup diri, meningkatkan kedekatan dengan bawahan. pimpinan menghargai bawahan dan bawahan menghormati pimpinan, sehingga terjalin kerjasama yang baik dan hubungan yang harmonis dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai pegawai di seksi PKC.

#### 4. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji t didapa nilai ( $3,332 > 1,978$ ) dan nilai signifikansi lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . . Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013:193) yang mengatakan bahwa kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan hasil analisis jawaban responden menunjukkan bahwa ketaatan terhadap aturan kantor mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Pegawai seksi PKC wajib meminta izin apabila tidak masuk kantor karena apabila tidak izin akan dianggap lalai dan melanggar peraturan, serta akan mendapat surat peringatan atau pemotongan TKPKN sebesar 5% per hari yang diatur lebih lanjut dalam PMK Nomor 41/PMK.01/2011 tentang Penegakan Disiplin dalam Kaitannya dengan Pemberian Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara Kepada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan. Sehingga pegawai senantiasa mematuhi peraturan yang berlaku.

Pegawai wajib merapikan peralatan kantor karena pegawai bea dan cukai khususnya seksi PKC menerapkan 5R yaitu ringkas, rapi, resik, rawat dan rajin dalam penggunaan fasilitas kantor. Hal ini dilakukan demi menunjang kenyamanan dalam bekerja dan berorientasi pada peningkatan kinerja. Selain itu diatur dalam SLA (*service level agreement*) bahwa pegawai wajib memperhatikan kerapian, baik kerapian diri maupun kerapian meja/tempat kerja, SLA merupakan suatu kontrak antara pegawai dengan institusi dalam hal pemberian tingkat layanan standar. Dalam SLA salah satunya diatur tentang kerapian pegawai. Selain yang dijelaskan

di atas kedisiplinan pegawai dapat juga dilihat dari ketepatan waktu dalam proses penyelesaian dokumen dimana paling lama 3 (tiga) hari setelah permohonan diterima secara lengkap, selain itu ketepatan waktu dalam melaksanakan pemeriksaan. Kemudian disiplin dalam melakukan pekerjaan sesuai yang tertera dalam janji layanan masing-masing pegawai. Di dalam janji layanan tertulis apa yang harus dikerjakan tiap pegawai seksi PKC selama satu periode beserta skala penyelesaian waktu yang mana setiap pegawai berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $72,006 > 2,676$ ) dan signifikansi  $0,000 < 0,05$
2. Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai, hal ini ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,341 > 1,978$ ) dan signifikansi  $0,000 < 0,05$
3. Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai hal ini ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,424 > 1,978$ ) dan signifikansi  $0,017 < 0,05$ .
4. Disiplin Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai, hal ini ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,332 > 1,978$ ) dan signifikansi  $0,001 < 0,05$

### Saran

Adapun saran yang diberikan antara lain:

1. Diharapkan bagi pimpinan seksi PKC membuat keputusan dan kebijakan yang mempertahankan dan berkaitan dengan variabel-variabel tersebut dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai.
2. Pimpinan harus lebih memperhatikan laporan pelaksanaan tugas terkait pemberian jadwal yang diberikan kepada pegawai dengan mengevaluasi apakah terdapat kendala atau masalah yang terjadi selama pelaksanaan tugas dan pekerjaan yang dilakukan selain itu memperhatikan hubungan dengan bawahan dengan menjalin keterkaitan hubungan yang harmonis, pimpinan membaaur dengan bawahan, tidak menutup dan membatasi diri, pimpinan menghargai bawahan dan bawahan menghormati pimpinan, sehingga terjalin kerjasama yang baik dalam menjalankan tugas dan fungsi. Sehingga hal ini dapat menumbuhkan motivasi, semangat serta gairah kerja masing-masing pegawai yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja pegawai yang meningkat pula. Selain itu diharapkan bagi pegawai senantiasa

mematuhi peraturan yang ada baik tertulis atau tidak, sehingga menunjukkan kedisiplinan masing-masing pegawai, mematuhi SLA dan 5R, serta menepati janji layanan yang telah dibuat.

3. diharapkan bagi peneliti selanjutnya dapat memperluas ruang lingkup penelitian, lokasi penelitian yang berbeda, atau dengan menggunakan teknik analisis yang berbeda terkait dengan kinerja pegawai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Dubrin, Anderw J. 2005. *Leadership (Terjemahan)*. Cetakan Kedua . Jakarta: Prenada Media
- Goleman, Daniel . 2006. *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. Bandung : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- KMK Nomor 467/KMK.01/2014 Tentang Pengelolaan Kinerja Di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Kumalasari, Intan Nur. 2015. *Faktor Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Pendidikan dan Pelatihan, serta Remunisasi yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pajak*. Malang : Universitas Brawijaya
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu.2006. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- \_\_\_\_\_.2009. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Mangkuprawira, S., dan A.V. Hubeis 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- PMK Nomor 41/PMK.01/2011 tentang Penegakan Disiplin dalam Kaitannya dengan Pemberian Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara Kepada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- PMK No 214/PMK.01/2011 Tentang Penegakan Disiplin dalam Kaitannya Dengan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Putranto, Wahyu Adi. 2011. *Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Rivai, Veithazal.. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua belas. Buku 1. Jakarta : PT Indeks.
- Samsudin, sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama. Bandung : Pustaka Setia.
- Siagian, sondang. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta :PT Raja Grafindo Perkasa
- Sugiyono.2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2011. *Analisis Regresi dan Uji*

*Hipotesis*. Yogyakarta: Medpress.

- Sutarto, Eddhi. 2010. *Rekonstruksi Sistem Hukum Pabean Indonesia*. Jakarta : Erlangga
- Tampubolon, Biatna. D. 2007. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*. Jurnal Standardisasi. No 9. Hal: 106-115.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006 Tentang Kepabeanan.