



## PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK BANGKALAN

Mayang Krisnawida<sup>1</sup>  
Sundjoto<sup>2</sup>  
Sri Rahayu<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>STIE MAHARDHIKA

Email: mayang.1285@gmail.com; sdjt5133@gmail.com;  
rahayu.mahardhika@gmail.com

Informasi Naskah	Abstrak
<b>Diterima:</b> 8 Mei 2023	<i>This study examines the influence of the work environment, the quality of human resources and leadership style on employee performance at work.</i>
<b>Revisi:</b> 12 Mei 2023	
<b>Terbit:</b> 25 Mei 2023	
<b>Kata Kunci:</b> <i>Work environment, quality of human resources, Leadership style, Employee performance</i>	<i>The sample in this study were 79 employees at the Bangkalan Tax Service Office. The analytical tool used is multiple linear regression.</i> <i>The results showed that simultaneously the work environment variables, the quality of human resources and leadership style have an effect on employee performance, while partially the work environment variables, the quality of human resources and leadership style have a significant effect on employee performance in the Bangkalan Tax Service Office.</i>

### PENDAHULUAN

Pegawai adalah sumber daya organisasi yang paling berharga karena mereka memainkan peran strategis seperti perencanaan, pemikiran, dan pengendalian tindakan perusahaan. Setiap pegawai diharapkan dapat bekerja dengan baik dalam menjalankan tanggung jawabnya karena kinerja diperoleh melalui kerja keras, usaha yang panjang, dan melalui proses yang panjang. Seperti yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 Pasal 12 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (2014:11) yaitu “Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme”

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai menurut Nitisemito (2010:104) adalah lingkungan kerja, Nitisemito (2010:104) menegaskan bahwa “memperhatikan lingkungan tempat kerja merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan. Seorang karyawan diharuskan untuk melakukan tugas sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Lingkungan kerja adalah

segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi bagaimana mereka melaksanakan tugas yang telah dialokasikan kepadanya. Kinerja organisasi akan meningkat dan berkembang dengan cara ini. Reaksi yang ditunjukkan pegawai terhadap lingkungan kerjanya akan berdampak pada produktivitas pekerjaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kinerja pegawai tidak diragukan lagi akan ditingkatkan oleh lingkungan kerja yang positif dan pegawai yang merasa puas. Kinerja pegawai akan tidak efektif dan berjalan baik jika di bawah lingkungan kerja yang kurang kondusif, yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi hasil kinerja mereka”.

Selain peningkatan dalam kualitas sumber daya manusia, factor lain yang diduga dapat meningkatkan kinerja para pegawai adalah gaya kepemimpinan. Thoha (2013 : 66) dalam bukunya berpendapat bahwa “gaya kepemimpinan dan budaya organisasi perusahaan sebagai karakteristik yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Ketika mencoba mempengaruhi orang lain, gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah norma yang tampak pada individu tersebut. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang dimaksudkan untuk membujuk bawahan untuk mengoptimalkan kepuasan kerja mereka, sehingga memaksimalkan kepuasan kerja organisasi dan tujuan organisasi”

Seorang pemimpin yang bertugas sebagai nahkoda dari semua operasi yang dilakukan oleh organisasi atau korporasi diperlukan untuk setiap manajemen dalam suatu perusahaan, baik dalam skala kecil maupun besar, seperti perusahaan dan instansi. Posisi kepemimpinan ini sangat penting karena dapat mempengaruhi arah bisnis yang akan diambil. Untuk melakukan tugas mereka secara efektif, para pemimpin perlu memiliki keterampilan dan kepribadian yang sesuai. Gaya Kepemimpinan adalah salah satu kualitas seorang pemimpin yang sangat mempengaruhi semua pengikutnya. karena seorang pemimpin di sebuah perusahaan akan menjadi contoh bagi semua karyawan. Oleh karena itu perubahan perlu dilakukan pada level tertinggi (pemimpin). Karena akan lebih menantang untuk mencapai tujuan perusahaan tanpa kepemimpinan yang kuat, kepemimpinan adalah dasar dari setiap organisasi.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

### **Kinerja Karyawan**

“Kinerja adalah hasil akhir pekerjaan secara kualitas atau kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kewajiban yang dibebankan kepadanya” (Mangkunegara, 2013: 67). “Kinerja adalah perilaku nyata yang ditunjukkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang diciptakan oleh karyawan sesuai dengan fungsinya dalam organisasi” (Rivai, 2014:309). Menurut Hasibuan (2007:55), kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawab yang telah dilimpahkan kepadanya berdasarkan kemampuan, pengalaman, kejujuran, dan ketersediaannya. Atau, Anda bisa mengatakan bahwa kinerja adalah sintesis dari tiga elemen penting, yaitu bakat, minat, dan tingkat motivasi seorang pekerja.

Mahmudi (2010:25) juga berpendapat bahwa “kinerja” adalah gambaran sejauh mana suatu kegiatan, program, atau kebijakan telah dilaksanakan dalam mencapai tujuan, sasaran, misi, dan visi perusahaan yang dituangkan dalam perencanaan strategisnya. Dari penjelasan di atas, jelaslah bahwa yang dimaksud dengan kinerja pegawai pajak adalah pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai pajak dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan kewajiban yang dibebankan kepadanya, dan seberapa baik pekerjaan itu memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

### **Lingkungan kerja**

Lingkungan kerja adalah tempat anggota staf menjalankan bisnis reguler mereka. Lingkungan kerja yang ideal memberikan karyawan rasa aman dan nyaman, yang memungkinkan mereka untuk melakukan yang terbaik. Kinerja dan produktivitas karyawan akan tinggi jika kebutuhannya didukung penuh dalam bekerja. Siagian dan Khair (2018) mendefinisikan istilah "lingkungan kerja" sebagai mencakup semua peralatan dan bahan yang digunakan, pengaturan di mana seseorang bekerja, proses kerja, dan pengaturan kerja untuk upaya sendiri-sendiri dan kolaboratif. Selain menjadi lingkungan sosial fisik dan psikologis, tempat kerja berdampak pada seberapa baik individu melakukan pekerjaan

mereka.

Keseluruhan fasilitas yang digunakan, lingkungan sekitar tempat seseorang bekerja, cara kerja, dan pengaturan kerja baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama, semuanya dianggap sebagai bagian dari lingkungan kerja, (Siagian dan Khair, 2018). Menurut Robbins (2010:36), lingkungan dibagi menjadi dua kategori yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum terdiri dari institusi atau pengaruh luar yang memiliki kapasitas untuk mempengaruhi kinerja organisasi. Apa pun di luar organisasi yang mungkin berdampak pada itu dianggap sebagai lingkungan umum. Kondisi di bidang sosial dan teknologi membentuk lingkungan ini. Sedangkan lingkungan khusus adalah wilayah lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung terhadap kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Menurut Silviani dan Rasulong (2019), lingkungan kerja terdiri dari sejumlah elemen internal yang berasal dari dalam organisasi dan berdampak pada seberapa baik fungsi dan aktivitas manajemen sumber daya manusia dijalankan. Lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2009:43), adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi seberapa baik mereka melaksanakan tugasnya, seperti kebersihan, musik, dan pencahayaan.

Menurut Sedarmayanti (2009:19) menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terbagi 2 yaitu:

**a) Lingkungan Kerja Fisik**

Menurut Sedarmayanti (2009: 22) bahwa “lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung, Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (Seperti pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya), kedua Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dll”. Berdasarkan penjelasan diatas dapat dikatakan jika lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

**b) Lingkungan Kerja Non Fisik**

Sedarmayanti (2009:31) menjelaskan bahwa “Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan, organisasi hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan, maupun yang memiliki status jabatan yang sama di organisasi”

**Kualitas Sumber Daya Manusia**

Menurut Afandi (2018) “Kualitas sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh aspek keterampilan atau kekuatan tenaga fisiknya saja, akan tetapi juga ditentukan oleh pendidikan atau kadar pengetahuannya, pengalaman atau kematangannya dan sikapnya serta nilai-nilai yang dimilikinya”, Sedangkan Menurut Ndraha (2012:12) mengatakan bahwa “pengertian kualitas sumber daya manusia, yaitu sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif, generative, inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti intelligence, creativity, dan imagination, tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, energi otot, dan sebagainya”

Sedangkan menurut Yoman (2016) “Kualitas Sumber Daya Manusia adalah sumber daya yang memiliki kompetensi baik dari aspek fisik maupun aspek intelektual. Berdasarkan pengertian tersebut peningkatan sekarang maupun yang akan datang untuk memberikan informasi, mempengaruhi sikap dan menambah kecakapan. Sumber daya manusia adalah suatu perubahan yang menguntungkan yang memungkinkan seseorang bekerja lebih efektif”, Pendapat lain juga disampaikan oleh Nurhanan (2020:366) “Pengertian kualitas sumber daya manusia merupakan kemampuan seorang pegawai, yang ditugaskan untuk memenuhi kewajibannya dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang diberikan

kepadanya dengan bekal pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang cukup memadai untuk tercapainya suatu tujuan organisasi”.

Pendidikan dan pelatihan adalah dua teknik yang paling penting dalam pertumbuhan SDM. Cara umum bisnis berinvestasi dalam pertumbuhan sumber daya manusia mereka adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Akibatnya, setiap bisnis atau kelompok yang ingin berkembang selalu menempatkan pendidikan dan pengembangan karyawan sebagai prioritas utama. Meninjau proses pendidikan dan pelatihan mengungkapkan bahwa perubahan perilaku yang diinginkan adalah hasil akhir dari proses tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan utama dari instruksi adalah untuk mengubah perilaku karyawan. Perilaku yang dimodifikasi (hasil dari perubahan) dinyatakan sebagai tujuan instruksional. Metode instruksi sebagai sarana pertumbuhan staf manajerial. Personil dalam posisi manajerial adalah mereka yang bertanggung jawab atas orang lain.

### **Gaya Kepemimpinan**

Seseorang yang memiliki bakat dan kelebihan, khususnya dalam suatu mata pelajaran, dapat dipandang sebagai seorang pemimpin. Sehingga ia dapat membujuk individu lain untuk bekerjasama dalam rangka melaksanakan tugas-tugas tertentu guna mencapai satu atau beberapa tujuan. Husaini (2011: 307) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah “perpaduan antara bakat, keinginan, dan semangat kebangsaan dalam mengawasi, memimpin, dan mengatur rumah tangga keluarga atau organisasi negara atau rumah tangga” serta pendapat lain dikatakan oleh Kartini (2014:153) “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif terhadap orang lain untuk melakukan upaya bersama guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Suswanto (2011:221) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan secara umum dapat dilihat dari berbagai perspektif. Menurut Sadili (2006:287) “jika ditinjau dari perspektif perilaku pemimpin, kepemimpinan adalah kapasitas untuk membujuk dan memotivasi orang agar mau bekerja sebagai tim di bawah arahnya untuk mencapai tujuan tertentu. pendekatan perilaku berbasis pemikiran yang berpendapat bahwa keefektifan atau kegagalan seorang pemimpin sebagai seorang pemimpin bergantung pada perilaku dan gaya kepemimpinan mereka”. Tohardi mengklaim bahwa “gaya persuasif adalah gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang membangkitkan sentimen atau pemikiran, atau dengan kata lain, dengan membuat ajakan atau persuasi.”

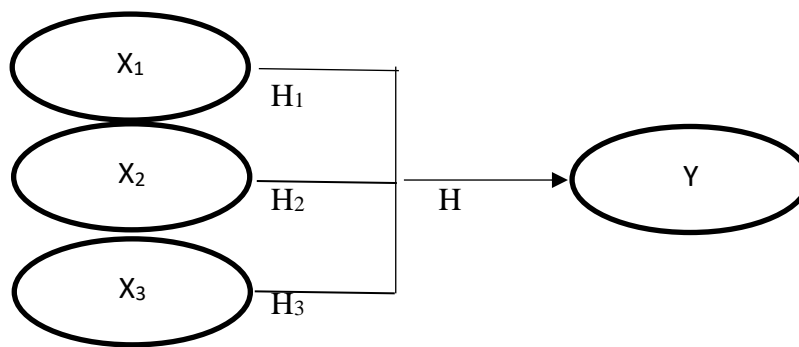
Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mengacu pada pola perilaku yang dimaksudkan untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat mengoptimalkan kepuasan kerja yang dimiliki oleh bawahannya guna memaksimalkan kepuasan kerja organisasi dan tujuan organisasi.

Menurut Sutrisno (2011, hal. 222-223) gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Gaya memimpin dengan menggunakan teknik yang cocok untuk membangkitkan emosi dan pikiran, atau dengan kata lain, dengan melatih ajakan atau bujukan, dikenal sebagai gaya persuasif.
- 2) Gaya kepemimpinan represif, yang melibatkan penerapan tekanan dan ancaman untuk membuat bawahan takut.
- 3) Gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada bawahan agar mereka dapat berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi pada tingkat mental, spiritual, fisik, dan material.
- 4) gaya inovatif. Seorang pemimpin dengan pendekatan inovatif adalah orang yang secara konsisten bekerja keras untuk mewujudkan inisiatif reformasi di semua bidang, baik politik, ekonomi, sosial, budaya, atau hal lain yang berkaitan dengan kebutuhan manusia.
- 5) Gaya kepemimpinan investigasi, atau cara seorang pemimpin terus-menerus melakukan penelitian sementara juga menyimpan ketidakpercayaan yang mendalam terhadap bawahannya. Gaya kepemimpinan seperti ini menghambat kreativitas, penemuan, dan inisiatif dari bawahan

karena membuat mereka takut melakukan kesalahan.

- 6) Gaya inspektif, yang mengacu pada pemimpin yang senang berpartisipasi dalam acara-acara resmi, yang mengharapkan rasa hormat dari bawahan, atau yang senang dihormati.
- 7) Gaya kepemimpinan yang memotivasi, atau individu yang dapat mengomunikasikan ide, inisiatif, dan strategi mereka secara efektif kepada orang lain.
- 8) gaya narasi, yang didefinisikan sebagai pemimpin yang banyak bicara tetapi tidak beradaptasi dengan apa yang dia lakukan. Dengan kata lain, seorang pemimpin dengan gaya naratif banyak bicara tetapi tidak banyak berbuat.
- 9) Gaya pendidikan mengacu pada pemimpin yang ingin memberikan instruksi dan pelatihan kepada anggota staf mereka sehingga mereka dapat mengembangkan kemampuan mereka dan menjalani kehidupan yang memuaskan.
- 10) Kepemimpinan retrogresif, dimana pemimpin tidak suka melihat ke depan atau bahkan melebihi dirinya sendiri.



**Gambar 1**  
**Kerangka Konseptual**

Keterangan

- X1 = lingkungan kerja
- X2 = kualitas sumber daya manusia
- X3 = gaya kepemimpinan
- Y = Kinerja pegawai

Berikut hipotesis penelitian berdasarkan kerangka berpikir di atas:

- 1) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai  
H0 : lingkungan kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bangkalan.  
H1 : lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bangkalan.
- 2) Pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai  
H0 : kualitas sumber daya manusia secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bangkalan.  
H1 : kualitas sumber daya manusia secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bangkalan.
- 3) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai  
H0 : gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bangkalan.  
H1 : gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bangkalan.
- 4) 4. Pengaruh secara simultan  
H0 : lingkungan kerja, kualitas sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bangkalan.  
H1 : lingkungan kerja, kualitas sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bangkalan.

## METODE PENELITIAN

Berdasarkan metode penelitian yang dilakukan, penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal. Menurut Sugiono (2013:16). Penelitian ini hanya membahas pengaruh lingkungan kerja, kualitas sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. lingkungan kerja, kualitas sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas (*independent variable*) dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat (*dependent variable*).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Bangkalan yang berjumlah 79 orang. Penelitian ini dilakukan atas seluruh populasi. Dengan demikian, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus.

## Definisi Variabel dan Definisi Operasional

Variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam nilai, berupa kuantitatif maupun kualitatif yang dapat berubah nilainya (Ghozali, 2016:101). Definisi variabel adalah uraian yang menjelaskan pengertian dari variabel penelitian. Pada penelitian ini ada beberapa jenis variabel, antara lain:

### 1) Variabel bebas (*Independent variable*)

#### a. Lingkungan kerja (X<sub>1</sub>)

Siagian dan Khair (2018) mendefinisikan istilah "lingkungan kerja sebagai mencakup semua peralatan dan bahan yang digunakan, pengaturan di mana seseorang bekerja, proses kerja, dan pengaturan kerja untuk upaya sendiri-sendiri dan kolaboratif"

#### b. Kualitas Sumber Daya Manusia (X<sub>2</sub>)

Menurut Yoman (2016) "Kualitas Sumber Daya Manusia adalah sumber daya yang memiliki kompetensi baik dari aspek fisik maupun aspek intelektual. Berdasarkan pengertian tersebut peningkatan sekarang maupun yang akan datang untuk memberikan informasi, mempengaruhi sikap dan menambah kecakapan. Sumber daya manusia adalah suatu perubahan yang menguntungkan yang memungkinkan seseorang bekerja lebih efektif",

#### c. Gaya Kepemimpinan (X<sub>3</sub>)

Menurut Sadili (2006 : 287) "jika ditinjau dari perspektif perilaku pemimpin, kepemimpinan adalah kapasitas untuk membujuk dan memotivasi orang agar mau bekerja sebagai tim di bawah arahnya.

### 2) Variabel terikat (*Dependent variabel*)

Menurut Ghozali (2016,112) "Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel lain (variabel bebas)". Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y). Menurut Wirawan (2009) kinerja adalah suatu hasil dari kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

### 3) Definisi Operasional

#### a. Lingkungan Kerja (X<sub>1</sub>)

**Tabel 1**

**Kerangka Konsep Variabel dan Pengukur Lingkungan Kerja**

Variabel	Instrumen Pengukuran
Lingkungan Kerja (X <sub>1</sub> )	1. Sarana dan Prasarana di KPP Bangkalan sudah terpenuhi
	2. pegawai merasa struktur organisasi KPP Bangkalan, tempat pegawai bekerja sudah terstruktur dengan baik

	3. Pembagian tugas kerja sudah sesuai dengan struktur organisasi
	4. Penempatan tenaga kerja sudah sesuai dengan kemampuan masing-masing
	5. Kantor tempat bekerja tidak membedakan antar pegawai satu dengan yang lainnya
	6. Perilaku pegawai lain memberikan dampak positif bagi para pegawai yang ada di kantor.

b. Kualitas Sumber Daya Manusia (X<sub>2</sub>)

**Tabel 2**

**Kerangka Konsep Variabel dan Pengukur Kualitas Sumber Daya Manusia**

Variabel	Instrumen Pengukuran
<b>Kualitas sumber daya manusia (X<sub>2</sub>)</b>	1. Para pegawai harus mengetahui tentang visi, misi, tujuan dan sasaran Kantor Pelayanan Pajak Bangkalan
	2. Para pegawai wajib memahami tentang cakupan pekerjaan yang dikerjakan
	3. Pegawai dapat menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan
	4. Pegawai memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang diberikan kantor
	5. Para pegawai memiliki kemampuan dalam berinovasi
	6. Pegawai dapat beradaptasi dengan baik dalam lingkungan kerja
	7. Pegawai dapat menyelesaikan masalah yang menyangkut pekerjaan
	8. Pegawai dapat menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien
	9. Pegawai memiliki kemampuan beradaptasi dalam lingkungan kerjanya

c. Gaya kepemimpinan (X<sub>3</sub>)

**Tabel 3**

**Kerangka Konsep Variabel dan Pengukur Gaya Kepemimpinan**

Variabel	Instrumen Pengukuran
<b>Gaya kepemimpinan (X<sub>3</sub>)</b>	1. Di instansi tempat pegawai bekerja, pemimpin mengakui dan menghargai bawahan.
	2. Di instansi tempat pegawai bekerja, pemimpin menyampaikan dengan jelas arah dan tujuan yang diinginkan kepada bawahannya
	3. Di instansi tempat pegawai bekerja, pemimpin menentukan tujuan yang realistis untuk instansi dan bagian.

	4. Di instansi tempat pegawai bekerja, pemimpin memberikan inspirasi kepada bawahan untuk memberi kontribusi lebih pada tugas pokoknya.
	5. Di instansi tempat pegawai bekerja, pemimpin memberi pujian dan penghargaan pada pegawai yang bekerja dan menyelesaikan tugas tepat waktu.
	6. Di instansi tempat pegawai bekerja, Pemimpin dapat menghargai ide dari pegawai
	7. Di instansi tempat pegawai bekerja, Pemimpin dapat memberikan solusi jika bawahannya bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan
	8. Di instansi tempat pegawai bekerja, Pemimpin mempunyai kemampuan dalam pengawasan yang baik terhadap bawahannya

d. Kinerja Pegawai (Y)

**Tabel 4**  
**Kerangka Konsep Variabel dan Pengukur Kinerja Pegawai**

Variabel	Instrumen Pengukuran
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	1. Anda mengerjakan tugas sesuai dengan prosedur dan sesuai dengan standart perusahaan
	2. Anda selalu memperhatikan petunjuk yang diberikan atasan dalam menyelesaikan tugas
	3. Anda selalu memberikan gagasan-gagasan untuk kemajuan perusahaan
	4. Anda selalu dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
	5. Anda selalu masuk dan pulang kerja sesuai dengan peraturan jam kerja
	6. Anda selalu bersungguh-sungguh dan teliti dalam menyelesaikan tugas ?
	7. Anda telah mencapai standar kerja yang ditetapkan perusahaan sehingga hasilnya memuaskan

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah *skala likert*. Menurut Sugiyono (2011:132) *skala likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Adapun penilaian *skala likert* adalah sebagai berikut:

- a) Jawaban sangat setuju                      diberi bobot 5
- b) Jawaban setuju                                diberi bobot 4
- c) Jawaban netral                                 diberi bobot 3
- d) Jawaban tidak setuju                        diberi bobot 2
- e) Jawaban sangat tidak setuju                diberi bobot 1

**Analisis Data**

Tujuan dari analisis data adalah mendapatkan informasi relevan yang terkandung di dalam data tersebut dan menggunakan hasilnya untuk memecahkan suatu masalah (Ghozali, 2016:3).



Analisis data dalam penelitian ini diolah dengan menggunakan *software Statistical Package For Social Sciences (SPSS)* versi *software SPSS 20 for Windows*. Analisis data dalam penelitian ini meliputi uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, uji regresi, uji koefisien determinasi, dan uji hipotesis.

#### **Uji Validitas**

Uji Validitas adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (*valid measure if it successfully measure the phenomenon*). Ketentuan dalam uji validitas adalah jika signifikansi dari  $r$  hitung  $> r$  tabel maka data penelitian dinyatakan valid.

#### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Apabila suatu alat pengukuran telah dinyatakan valid, maka tahap berikutnya yang harus dilakukan adalah mengukur reliabilitas data. Menurut Ghazali (2016:17), “untuk mengetahui apakah di dalam pengujian instrumen dikatakan reliabel digunakan metode *cronbach alpha*. Reliabilitas data dimaksudkan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Reliabilitas diukur dengan uji statistik *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach' alpha*  $> 0,60$ ”

#### **Uji Normalitas**

Cara menguji Asumsi yang digunakan untuk menentukan normalitas data adalah (Ghozali 2013,112) :

- a) Model regresi memenuhi syarat normalitas jika data menyebar disekitar garis diagonal dan bergerak searah dengan garis diagonal atau grafik histogram menampilkan pola distribusi normal..
- b) Model regresi tidak memenuhi syarat normalitas jika data menyebar jauh dari garis diagonal, tidak mengikuti arah garis diagonal, atau tidak menampilkan pola distribusi normal pada grafik histogram..

#### **Uji Multikolinieritas**

Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas, digunakan dengan cara melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*, dimana dasar pengambilan keputusan menurut Ghazali (2016:103) adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*  $\geq 10$ , maka dapat disimpulkan bahwa ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.
- b. Jika nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*  $< 10$ , maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.
- c. Jika nilai *tolerance*  $> 0,10$ , maka diasumsikan tidak terjadi multikolinieritas antar variabel.
- d. Jika nilai *tolerance*  $< 0,10$ , maka diasumsikan terjadi multikolinieritas antar variabel.

#### **Uji Heteroskedastisitas**

Dalam penelitian ini, pengujian yang dilakukan untuk mendeteksi apakah terjadi heteroskedastisitas atau tidak adalah dengan cara melihat pola titik-titik pada *scatterplot* regresi antara nilai prediksi variabel terikat / *standardized predicted value (ZPRED)* dengan *studentized residual (SRESID)*”

#### **Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi berganda dilakukan dengan menentukan model matematis yang mencerminkan hubungan sebab akibat antara variabel terikat dengan variabel bebas. Model ini diperlukan untuk melakukan prediksi terhadap perubahan variabel terikat yang diakibatkan oleh perubahan variabel bebas. Untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat maka digunakan teknik analisis regresi berganda. Analisis ini menggunakan program SPSS 20,0 dengan rumus persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

dimana :

- Y = Kinerja Pegawai
- a = nilai konstanta
- X<sub>1</sub> = Faktor lingkungan kerja
- X<sub>2</sub> = Faktor Kualitas sumber daya manusia
- X<sub>3</sub> = Faktor gaya kepemimpinan

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini, diperoleh dengan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangkalan. Kuesioner yang dibagikan sebanyak 79, selama bulan April 2023. Dari 79 kuesioner yang disebar tersebut yang kembali sebanyak 79 kuesioner. Hasil pengumpulan kuesioner dilampirkan pada Tabel 5.1 dibawah ini :

**Tabel 6**  
**Hasil Pengumpulan Kuesioner**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner Yang Disebar	79	100 %
Kuesioner Yang Tidak Kembali	0	0%
Kuesioner Yang Kembali	79	100%
Kuesioner Yang Tidak Memenuhi Syarat	0	0%
Kuesioner Yang Memenuhi syarat	79	100%

Sumber: Data Primer 2023

Berdasarkan tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa jumlah kuesioner yang disebar dalam penelitian ini sebanyak 79 (100%) kuesioner, dimana kuesioner yang kembali sebanyak 79 (100%), dan kuesioner yang tidak kembali 0 (0%), Dari semua kuesioner yang kembali tersebut semuanya memenuhi syarat dan dapat diolah. Maka dari itu, jumlah kuesioner yang memenuhi syarat atau dapat diolah sebanyak 79 (100%) kuesioner.

## Uji Validitas

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Lingkungan Kerja (LK)	LK.1	0,745	0,2213	Valid
	LK.2	0,783	0,2213	Valid
	LK.3	0,825	0,2213	Valid
	LK.4	0,783	0,2213	Valid
	LK.5	0,896	0,2213	Valid
	LK.6	0,685	0,2213	Valid
Kualitas Sumber Daya Manusia (KSDM)	KSDM.1	0,746	0,2213	Valid
	KSDM.2	0,868	0,2213	Valid
	KSDM.3	0,856	0,2213	Valid
	KSDM.4	0,816	0,2213	Valid
	KSDM.5	0,869	0,2213	Valid
	KSDM.6	0,680	0,2213	Valid
	KSDM.7	0,676	0,2213	Valid
	KSDM.8	0,434	0,2213	Valid
	KSDM.9	0,361	0,2213	Valid

Gaya Kepemimpinan (GK)	GK.1	0,599	0,2213	Valid
	GK.2	0,630	0,2213	Valid
	GK.3	0,695	0,2213	Valid
	GK.4	0,660	0,2213	Valid
	GK.5	0,522	0,2213	Valid
	GK.6	0,707	0,2213	Valid
	GK.7	0,691	0,2213	Valid
	GK.8	0,462	0,2213	Valid
Kinerja Pegawai (KP)	KP.1	0,682	0,2213	Valid
	KP.2	0,821	0,2213	Valid
	KP.3	0,786	0,2213	Valid
	KP.4	0,776	0,2213	Valid
	KP.5	0,653	0,2213	Valid
	KP.6	0,651	0,2213	Valid
	KP.7	0,504	0,2213	Valid

Sumber: Data Primer 2023

Berdasarkan tabel diatas, untuk menghitung r tabel dapat menggunakan rumus  $n - 2$ . Jumlah kuesioner yang diolah dalam penelitian ini berjumlah 79 ( $n$ ). Maka dapat dihitung  $79 - 2 = 77$ , nilai r tabel dengan derajat 77 adalah 0,2213. Semua pertanyaan yang ada dalam penelitian ini dinyatakan valid, karena memiliki nilai r hitung  $> 0,2213$ .

### Uji Reliabilitas

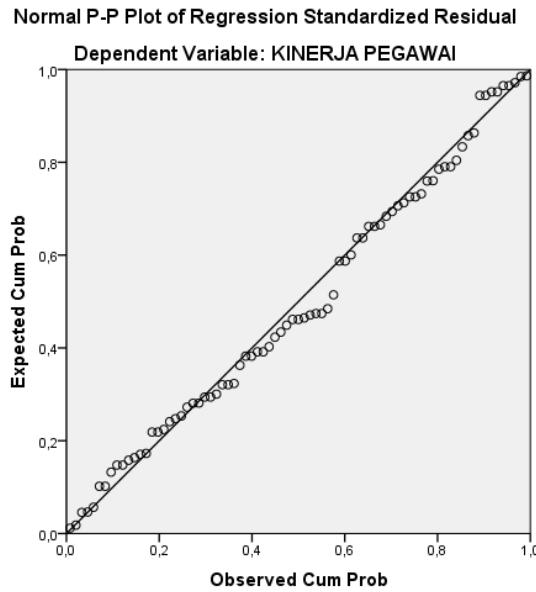
**Tabel 8**  
**Hasil Uji Realibilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	Keterangan
Lingkungan Kerja (LK)	0,877	0,60	Reliabel
Kualitas Sumber Daya Manusia (KSDM)	0,874	0,60	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (GK)	0,761	0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai (KP)	0,822	0,60	Reliabel

Berdasarkan tabel 8, dapat diketahui semua variabel dalam penelitian ini Pelatihan Kerja (PK), Disiplin Kerja (DK), Komitmen Organisasi (KO) dan Profesionalisme Pegawai (PP) dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *cronbach alpha*  $> 0,60$ .

**Uji Asumsi Klasik**

**1. Uji normalitas**



**Gambar 1**  
**Grafik Uji Normalitas**

Berdasarkan hasil pengujian pada gambar diatas dapat dilihat bahwa distribusi data yang ada telah mengikuti garis diagonal antara 0 dan perpotongan sumbu X dan Y. Maka dapat disimpulkan data yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan normal dan telah memenuhi syarat pada uji normalitas.

**2. Uji Multikolinieritas**

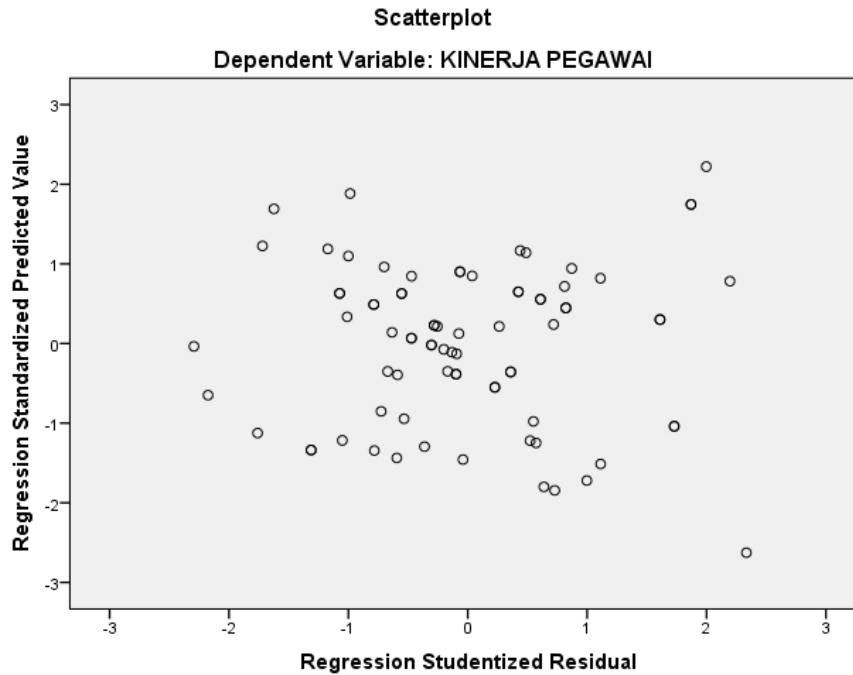
**Tabel 9**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 Lingkungan Kerja (LK)	,869	1,151
Kualitas Sumber Daya Manusia (KSDM)	,887	1,128
Gaya Kepemimpinan (GK)	,966	1,035

Berdasarkan tabel, dapat dilihat bahwa nilai VIF dari setiap variabel independen (pelatihan kerja, disiplin kerja, dan komitmen organisasi) yang digunakan dalam penelitian ini < 10, sedangkan pada nilai *tolerance* setiap variabelnya > 0,10. Maka dapat dinyatakan bahwa semua variabel independen yang digunakan pada penelitian ini sudah memenuhi ketentuan atau syarat pada uji multikolinieritas, sehingga dikatakan bebas dari multikolinieritas.

**3. Uji Heterokedastisitas**

Ghozali (2016), uji heterokedastisitas bertujuan untuk mengetahui dalam model regresi terdapat ketidaksamaan variabel dari suatu residual pengamatan. Variabel dikatakan tidak adanya heterokedastisitas, jika titik yang ada menyebar secara acak dan tidak terdapat bentuk tertentu dan tersebar dibawah atau diatas 0 pada sumbu Y.



**Gambar 2**  
**Grafik Uji Heteroskedastisitas**

Berdasarkan gambar 2, dapat dilihat titik yang ada pada gambar tersebar secara acak dan tidak terbentuk pola tertentu. Jadi dapat disimpulkan dalam model regresi ini, tidak terjadi heterokedastisitas.

**Analisis Regresi Linear Berganda**

Analisis regresi berganda dilakukan dengan menentukan model matematis yang mencerminkan hubungan sebab akibat antara variable terikat dengan variabel bebas. Model ini diperlukan untuk melakukan prediksi terhadap perubahan variabel terikat yang diakibatkan oleh perubahan variabel bebas. Untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat maka digunakan teknik analisis regresi berganda. Analisis ini menggunakan program SPSS 20. Hasil dari uji analisis regresi linear berganda dilampirkan pada tabel 5.6

**Tabel 10**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7,952	2,056		3,867	,000
Lingkungan Kerja	,447	,045	,564	10,016	,000
1 Kualitas Sumber Daya Manusia	,172	,036	,268	4,818	,000
Gaya Kepemimpinan	,476	,052	,487	9,122	,000

Berdasarkan tabel 10 Maka persamaan regresi linear berganda dengan menggunakan Sig. 5% adalah:

$$P = 7,952 + 0,447 LK + 0,172 KSDM + 0,476 GK + e$$

Dari persamaan regresi linear berganda tersebut, maka dapat disimpulkan:

1. Nilai Konstanta constant  
Nilai konstanta constant ( $\alpha$ ) adalah sebesar 7,952 artinya jika semua variabel independen (LK,

KSDM, GK= 0) maka Kinerja Pegawai (KP) adalah sebesar 7,952.

2. Lingkungan Kerja

Nilai koefisien dari variabel lingkungan kerja adalah 0,447. Tanda positif menjelaskan bahwa variabel lingkungan kerja (LK) mempunyai hubungan searah (positif) dengan variabel Kinerja Pegawai (KP). Maka dapat diartikan bahwa setiap kenaikan lingkungan kerja, maka Kinerja Pegawai (KP) akan mengalami kenaikan. Dengan asumsi variabel independent lainnya adalah kostan..

3. Kualitas Sumber Daya Manusia

Nilai koefisien dari variabel kualitas sumber daya manusia adalah 0,172. Tanda positif menjelaskan bahwa variabel kualitas sumber daya manusia (KSDM) mempunyai hubungan searah (positif) dengan variabel Kinerja Pegawai (KP). Maka dapat diartikan bahwa setiap kenaikan kualitas sumber daya manusia, maka Kinerja Pegawai (KP) akan mengalami kenaikan. Dengan asumsi variabel independent lainnya adalah kostan.

4. Gaya Kepemimpinan

Nilai koefisien dari variabel gaya kepemimpinan adalah 0,476. Tanda positif menjelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan (GK) mempunyai hubungan searah (positif) dengan variabel Kinerja Pegawai (KP). Maka dapat diartikan bahwa setiap kenaikan gaya kepemimpinan, maka Kinerja Pegawai (KP) akan mengalami kenaikan. Dengan asumsi variabel independent lainnya adalah kostan.

**Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

**Tabel 11**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,891 <sup>a</sup>	,793	,785	1,996

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2023

Berdasarkan tabel 11, dapat dilihat bahwa nilai R *square* sebesar 0,793 atau 79,3% merupakan besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen dan 20,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. sedangkan nilai R sebesar 0,891 atau 89,1%, dimana korelasi variabel independen (lingkungan kerja, kualitas sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan), memiliki hubungan yang cukup kuat untuk menjelaskan variabel dependen (kinerja pegawai).

**Pengujian Hipotesis**

**Tabel 12**  
**Hasil Uji t**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7,952	2,056		3,867	,000
Lingkungan Kerja	,447	,045	,564	10,016	,000
1 Kualitas Sumber Daya Manusia	,172	,036	,268	4,818	,000
Gaya Kepemimpinan	,476	,052	,487	9,122	,000

Berdasarkan tabel 12, dijelaskan tentang seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Maka hasil hipotesis dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengujian hipotesis Lingkungan Kerja (LK) terhadap Kinerja Pegawai (KP). Nilai Sig. uji t untuk variabel lingkungan kerja sebesar 0.000 atau < 0,05. Sedangkan nilai t hitung 10,016 > t

tabel 1,665 Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai diterima.

2. Pengujian hipotesis Kualitas Sumber Daya Manusia (KSDM) terhadap Kinerja Pegawai (KP). Nilai Sig. uji t untuk variabel Kualitas Sumber Daya Manusia (KSDM) sebesar 0.000 atau  $< 0,05$ . Sedangkan nilai t hitung 4,818  $>$  t tabel 1,665 Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan Kualitas Sumber Daya Manusia (KSDM) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai diterima.
3. Pengujian hipotesis Gaya Kepemimpinan (GK) terhadap Kinerja Pegawai (KP). Nilai Sig. uji t untuk variabel Gaya Kepemimpinan (GK) sebesar 0.000 atau  $< 0,05$ . Sedangkan nilai t hitung 9,122  $>$  t tabel 1,665 Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan Gaya Kepemimpinan (GK) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai diterima.

## **Pembahasan**

- 1) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji statistik, dapat diketahui jika lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dapat terlihat pada tabel 5.6 yang menunjukkan bahwa perhitungan t hitung sebesar 10,016  $>$  t tabel 1,665, dengan tingkat signifikansi 0,000. Dengan tingkat signifikansi  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai diterima.

Nitisemito (2010:104) menegaskan bahwa “dengan memperhatikan lingkungan tempat bekerja, hal tersebut merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai. Seorang pegawai diharuskan untuk melakukan tugas sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai yang dapat mempengaruhi bagaimana mereka melaksanakan tugas yang telah dialokasikan kepadanya. Kinerja organisasi akan meningkat dan berkembang dengan cara ini. Reaksi yang ditunjukkan pegawai terhadap lingkungan kerjanya akan berdampak pada produktivitas pekerjaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kinerja pegawai tidak diragukan lagi akan ditingkatkan oleh lingkungan kerja yang positif dan pegawai yang merasa puas. Kinerja pegawai akan tidak efektif dan berjalan baik jika di bawah lingkungan kerja yang kurang kondusif, yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi hasil kinerja mereka”.

Berdasarkan penelitian ini terbukti jika variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Bangkalan. Hasil penelitian tersebut juga didukung dengan hasil penyebaran kuesioner kepada responden, dengan 6 item pertanyaan terkait lingkungan kerja, rata-rata responden menjawab setuju dengan bobot skor 4. Hal tersebut dapat diartikan jika lingkungan kerja yang ada pada KPP Pratama Bangkalan sudah cukup memenuhi kebutuhan para pegawai dalam menunjang kinerja mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Rosminah (2021) dimana hasil penelitiannya menyatakan jika lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

- 2) Pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji statistik, dapat diketahui jika kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dapat terlihat pada tabel 5.7 yang menunjukkan bahwa perhitungan t hitung sebesar 4,818  $>$  t tabel 1,665, dengan tingkat signifikansi 0,000. Dengan tingkat signifikansi  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan kualitas sumber daya manusia berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai diterima.

Menurut Yoman (2016) “Kualitas Sumber Daya Manusia adalah sumber daya yang memiliki kompetensi baik dari aspek fisik maupun aspek intelektual. Berdasarkan pengertian tersebut peningkatan sekarang maupun yang akan datang untuk memberikan informasi,

mempengaruhi sikap dan menambah kecakapan. Sumber daya manusia adalah suatu perubahan yang menguntungkan yang memungkinkan seseorang bekerja lebih efektif”, pendapat lain juga disampaikan oleh Nurhanan (2020:366) “Pengertian kualitas sumber daya manusia merupakan kemampuan seorang pegawai, yang ditugaskan untuk memenuhi kewajibannya dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan bekal pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang cukup memadai untuk tercapainya suatu tujuan organisasi”. Oleh karena itu jika kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi sudah memumpuni maka akan berdampak pada hasil kinerja pegawai tersebut dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan penelitian ini terbukti jika variabel kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Bangkalan. Hasil penelitian tersebut juga didukung dengan hasil penyebaran kuesioner kepada responden, dengan 9 item pertanyaan terkait kualitas sumber daya manusia, rata-rata responden menjawab setuju dengan bobot skor 4. Hal tersebut dapat diartikan jika kualitas sumber daya manusia yang ada pada KPP Pratama Bangkalan sudah cukup memenuhi standar perusahaan dalam menunjang pelaksanaan kinerja pegawai tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian dari Rintjap et al (2021), serta penelitian dari Wibowo dan Kusmiyanti (2021) hasil penelitian mereka menyatakan jika kualitas sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji statistik, dapat diketahui jika gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dapat terlihat pada tabel 5.7 yang menunjukkan bahwa perhitungan  $t$  hitung sebesar  $9,122 > t$  tabel  $1,665$ , dengan tingkat signifikansi  $0,000$ . Dengan tingkat signifikansi  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai diterima.

Husaini (2011 : 307) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah “perpaduan antara bakat, keinginan, dan semangat kebangsaan dalam mengawasi, memimpin, dan mengatur rumah tangga keluarga atau organisasi negara atau rumah tangga” serta pendapat lain dikatakan oleh Kartini (2014 : 153) “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif terhadap orang lain untuk melakukan upaya bersama guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”. Maka dari itu dalam suatu instansi dibutuhkan kepemimpinan yang cocok dengan kondisi lingkungan kerja perusahaan tersebut. Agar gaya kepemimpinan yang ada dapat berdampak positif terhadap kinerja para pegawai dalam perusahaan tersebut.

Berdasarkan penelitian ini terbukti jika variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Bangkalan. Hasil penelitian tersebut juga didukung dengan hasil penyebaran kuesioner kepada responden, dengan 8 item pertanyaan terkait gaya kepemimpinan, rata-rata responden menjawab setuju dengan bobot skor 4. Hal tersebut dapat diartikan jika gaya kepemimpinan yang ada pada KPP Pratama Bangkalan sesuai dan cocok diterapkan di lingkungan kerja KPP Pratama Bangkalan dan oleh karena itu gaya kepemimpinan yang ada dapat meningkatkan kinerja para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Siagian dan Khair (2018), dan Hendriko (2019) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4) Pengaruh secara simultan

Berdasarkan penjelasan terkait dengan hasil uji  $F$  untuk menentukan hasil pengaruh simultan yang telah dijelaskan pada tabel 5.8 diatas, dapat diketahui bahwa nilai  $F$  hitung  $96,062 > F$  tabel  $3,117$  dengan tingkat Sig.  $0,000 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan bahwa variabel lingkungan kerja, kualitas sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai diterima.



## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang disajikan, dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel lingkungan kerja, kualitas sumber daya manusia, dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap profesionalisme pegawai pada KPP Pratama Bangkalan, baik secara parsial maupun simultan. Implikasi penelitian ini antara lain (1) Untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif yang akan mendukung tercapainya peningkatan efisiensi, diharapkan KPP Pratama Bangkalan senantiasa memperhatikan lingkungan kerja, baik dari aspek fisik seperti temperatur udara di ruang kerja dan luas ruangan yang memadai serta aspek non-fisik seperti interaksi rekan kerja dan bergaul satu sama lain. (2) KPP Pratama Bangkalan hendaknya senantiasa berusaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia contohnya seperti peningkatan skill atau kemampuan para pegawai KPP Prata Bangkalan untuk menunjang pekerjaan mereka, dengan rutin melakukan pelatihan terkait bidang pekerjaan terkait dan sebagainya., (3) bagi peneliti selanjutnya diharapkan mengambil tempat studi kasus pada instansi pemerintahan selain kantor pelayanan pajak pratama Bangkalan atau perusahaan swasta agar dapat diketahui perbandingan hasilnya dengan penelitian ini yang mengambil studi kasus pada instansi pemerintahan kantor pelayanan pajak pratama Bangkalan, serta menambahkan faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja pegawai contohnya seperti pengembangan karir karyawan, kompensasi, komunikasi dan lain sebagainya.

## **REFERENSI**

- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *"Manajemen Sumber Daya Manusia"*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Hendriko, Rimelvi. 2019. Pengaruh Motivasi dan Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Penelitian dan Pengembangan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Skripsi.
- Husaini Usman. (2011). *Manajemen: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartini Kartono. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Mahmudi. (2010). *"Manajemen Kinerja Sektor Publik"*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prau. 2011. *"Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan"*. Cetakan kesepuluh. Bnadung. PT Remaja Rosdakarya.
- Mamangkey, T.J. 2015. Pengaruh Pelatihan, Pengalaman dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bangun Wenang Beverages Company Manado. *Jurnal Emba*. Vol 3, No 1. Hal 737-747.
- Ndraha, Taliziduhu, 2012, Pengantar teori Pengembangan Sumber Daya Manusia, Rineka Cipta, Jakarta.
- Nitisemito, Alex. S.2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, Jakarta.
- Nurfadillah. 2021. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sinjai. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Makassar. Skripsi.
- Nurhanan, H. R. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Dukcapil Kabupaten Sinjai. *Idn. J. of Business and Management*.
- Rintjap, I.H, Areros, W. dan Sambul, S. 2021. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Permata *Finance Tomohon*. *Productivity*, Vol 2, No 7. ISSN : 2723-0112.
- Rivai, Veithzal. 2014. *"Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek"*. PT. Raja Grafindo Persada, Bandung.
- Robbins, Stephen, P. 2010. *"Perilaku Organisasi, Edisi kesembilan Jilid 2"* Jakarta "PT Indeks

Gramedia.

- Rosminah. 2021. Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Kinerja pegawai kantor kecamatan Bajeng Kabupaten Gowa. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. April.
- Sadili Samsudin. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: CV Pustaka. Setia
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* , 1 (1), 59-70.
- Suharto A agus. 2012. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Komitmen dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Kabupaten Kediri.
- Suswanto dan Dono Juni Priansa (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Cetakan Kedua. Penerbit : Alfabeta Bandung.
- Sedarmayanti, M.Pd., APU. 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Penerbit Mandar Maju.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* , 1 (1), 59-70.
- Silviani, M. Rahim, Abd. R. dan Rasulong, I. 2019. Pengaruh Pengalaman dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor BPKD Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Takalar. *Jurnal Profitability Fakultas Ekonomi dan Bisnis*. Vol 3, No 2.
- Sugiyono (2011), *Metode Penelitian Administrasi : dilengkapi dengan Metode R & D*, Alfabeta, Bandung
- Sutrisno, Edy, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, kencana, Jakarta.
- Thoha, M. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen suatu pendekatan perilaku*, cetakan kesembilan, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Umar, Husein. 2010. “*Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan Paradigma Positivik dan Berbasis Pemecah Masalah*”. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Wibowo, A.S. dan Kusmiyanti. 2021. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen*. ISSN : 2528-1127.
- Wilson, Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yoman, M. 2016. Kualitas Sumber Daya Aparatur Dalam Mencapai Tujuan Pembangunan Di Distrik Yamo, Kabupaten Puncak Jaya Provinsi Papua. *Jurnal Administrasi Publik*.