

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA (KPPN) JEMBER**

*(Effect Of Leadership Style , Work Environment And Individual Characteristics On The Performance Of Employees Service Office Of State Treasury (KPPN) Jember)*

Indri Tri Suyanti, Agus Priyono, Chairul Saleh  
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember  
Jln. Kalimantan 5 No.52b, Jember 68121  
E-mail: [Indritrisuyanti93@gmail.com](mailto:Indritrisuyanti93@gmail.com)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan lingkungan kerja Terhadap Kinerja Karyawan, baik dilakukan secara parsial maupun secara simultan. Pendekatan riset yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dengan populasi yaitu seluruh karyawan tetap maupun honorer pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan negara (KPPN) Kabupaten Jember. Populasi yang digunakan dalam artikel ini adalah seluruh karyawan tetap dan honorer sebanyak 40 karyawan yang juga dijadikan sebagai sampel. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Hasil penelitian yang didapat dalam penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan secara simultan bahwa gaya kepemimpinan, karakteristik individu dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KPPN Jember.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Karakteristik individu, Lingkungan kerja

### **Abstract**

*This study aims to determine the effect of leadership style, individual characteristics and work environment on Employee Performance, well done partially or simultaneously. The research approach used in this study is a quantitative research, with a population that is permanent and nonpermanent all employees in the state Treasury Office (KPPN) Jember. The population used in this article are all permanent employees and as many as 40 honorary employees are also used as a sample. Methods of data analysis used in this research is multiple linear regression. Research results obtained in this study stated that the leadership style have a significant effect on performance, individual characteristics significantly influence the performance and the working environment have a significant effect on performance, while simultaneously leadership style, individual characteristics and work environment significantly influence employee performance KPPN Jember.*

*Keywords: Leadership Style, individual characteristics, work environment*

### **Pendahuluan**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Tugas MSDM adalah mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Di dalam organisasi, manusia merupakan salah satu unsur yang terpenting. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan optimal. karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi.

Kinerja karyawan pada dasarnya bersifat individual, karena pada dasarnya kemampuan kerja setiap orang itu mempunyai karakter yang berbeda beda. Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Perbedaan tersebut bisa karena latar belakang pendidikan bahkan sampai pengalaman kerja. Dari perbedaan karakter setiap kemampuan pekerja tersebut seorang pemimpin yang bisa disebut pemimpin seharusnya bisa memotivasi pekerja

agar bisa sepaham dengan tujuan dari perusahaan tersebut, agar antara pelaksana pada perusahaan atau pekerja dengan tujuan perusahaan bisa selaras. Kinerja karyawan sangat berpengaruh oleh beberapa hal seperti, gaya kepemimpinan pimpinan lembaga itu sendiri, dari karakteristik individu masing-masing pekerja dan dari lingkungan kerja .

Kepemimpinan itu merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam macam faktor baik faktor intern maupun faktor ekstern (Winardi 1990: 47). Kepemimpinan itu meliputi orang orang yang bekerja dari sebuah organisatoris yang timbul dalam sebuah situasi yang spesifik. Sebagai seorang pemimpin tidak harus mempertahankan gaya konsisten dalam semua aktivitasnya, seorang pemimpin adalah seorang yang bersifat fleksibel dan menyesuaikan gayanya dengan situasi spesifik dan individu-individu yang bersangkutan. Gaya kepemimpinan yang bersifat fleksibel yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan bisa mengatasi berbagai karakteristik dari individu-individu pekerjanya, melihat pentingnya peranan dari manusia sebagai pengoperasi dari jalannya sebuah pencapaian tujuan perusahaan.

Memahami mengenai karakteristik individu masih sering diabaikan oleh perusahaan. Karakteristik pada setiap individu sangatlah berbeda beda, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk memahami perilaku individu. Menurut Yuwono (2005:107) Dasar perbedaan individu dalam organisasi adalah keragaman demografi yang membagi anggota atas karakteristik gender, usia, etnis, dan ras serta karakteristik lainnya Perbedaan karakter yang terdapat pada setiap individu harus diperhatikan oleh organisasi atau perusahaan agar tujuan antara individu pelaksana dan perusahaan bisa selaras. Banyak perusahaan yang karyawannya masih belum memenuhi kualifikasi dengan karakter - karakter yang sudah seharusnya dipenuhi. Pada kenyataannya sering dijumpai perusahaan dengan karyawan yang tidak memenuhi tuntutan zaman yang semakin maju dan berkembang.

Kinerja karyawan akan maksimal apabila lingkungan kerja karyawan tersebut juga mendukung. Terdapat dua karakter lingkungan kerja, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis. Lingkungan kerja fisik merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas – tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, tata ruang dan sebagainya, sedangkan lingkungan kerja psikis merupakan suasana hubungan antara karyawan dengan karyawan, karyawan dengan atasan dan begitu juga sebaliknya. Dalam mencapai kenyamanan tempat kerja antara lain dapat dilakukan dengan jalan memelihara prasarana fisik seperti kebersihan yang selalu terjaga, penerangan cahaya yang cukup, ventilasi udara, suara musik dan tata ruang kantor yang nyaman. Karena lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang – orang yang ada di dalam lingkungannya. Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab karyawan mudah jatuh sakit, mudah stress, sulit berkonsentrasi dan menurunnya produktivitas kerja. Apabila ruangan kerja tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, berisik, akan besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja karyawan. Karena lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang – orang yang ada di dalam lingkungannya.

Pelaksanaan pekerjaan pada KPPN memerlukan tanggungjawab yang besar, kinerja karyawan KPPN harus selalu ditingkatkan melalui motivasi dari diri sendiri serta hubungan yang baik dan harmonis antara karyawan dan pemimpin, bahkan hubungan antara karyawan dengan karyawan juga, karena lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan kerja dengan adanya hubungan yang baik sesama karyawan.

Pemimpin pada KPPN Kabupaten Jember memiliki sikap yang demokratis dan disegani, pemimpin tersebut selalu meminta pendapat dari bawahan sebelum diadakannya pengambilan keputusan untuk lembaga. Pemimpin tersebut sangat berwibawa dan mau mendengarkan saran dari bawahannya, namun keputusan tetap berada pada dirinya. Gaya kepemimpinan seseorang merupakan cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu untuj suatu tujuan (Kartono : 2005).

Karyawan pada KPPN Kabupaten Jember mempunyai karakteristik yang berbeda – beda, dapat dilihat dari usia, Latar belakang pendidikan, kemauan dan minat serta kebutuhan dalam melaksanakan pekerjaan, mereka memiliki cara atau keinginan tersendiri untuk bisa meningkatkan kinerja mereka dengan adanya dukungan dan motivasi dari atasan.

Lingkungan kerja pada KPPN Kabupaten Jember sudah tergolong nyaman didalam ruangan, karena terdapat penerangan yang cukup dan suhu yang normal untuk tubuh. Namun Tata letak dari ruangan pegawai tergolong masih kurang tertata rapi, seperti penempatan buku-buku yang memenuhi meja kerja seperti mengganggu dalam bekerja. Serta tata letak gedung KPPN Kabupaten Jember yang berada di lingkungan kampus yang ramai akan kendaraan bermotor yang menimbulkan polusi dan rawan bagi kendaraan yang keluar masuk kantor karena padatnya jalan raya, padahal Menurut Irawan (1986:52) Polusi yang disebabkan oleh Kendaraan bermotor jauh lebih banyak dibandingkan dengan polusi yang ditimbulkan oleh pabrik, dilihat dari banyaknya pengguna kendaraan bermotor.

Mengacu pada uraian diatas maka perlu dilakukan penelitian dengan judul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja Karyawan pada KPPN kabupaten Jember”.

### Metode penelitian

#### Rancangan atau Desain Penelitian

Rancangan yang digunakan dalam artikel ini adalah *explanatory research*. *explanatory research* yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono 2003:11). Penelitian ini memiliki 4 variabel yang akan diuji yaitu pengembangan karir, penilaian prestasi kerja, komitmen organisasi dan kualitas sumber daya manusia.

#### Jenis dan sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam artikel ini adalah data kualitatif yang di kuantitatifkan. Dimana data kualitatif dalam penelitian ini yaitu berupa pernyataan yang terdapat dalam kuisioner dan data kuantitatif adalah data yang berupa angka, yang diperoleh dari skor-skor jawaban dari pernyataan yang terdapat dalam kuisioner yang diberikan. Dari angka yang diperoleh akan dianalisis lebih lanjut dalam analisis data. Sumber data yang digunakan adalah Data primer yang berupa jawaban atas pernyataan pada kuesioner yang dibagikan kepada seluruh karyawan KPPN Kabupaten Jember.

#### Populasi dan Sampel

Menurut Yusuf (2014:145) Populasi merupakan salah satu hal esensial dan perlu mendapat perhatian dengan saksama apabila peneliti ingin menyimpulkan suatu hasil yang dapat dipercaya dan tepat guna untuk daerah atau objek penelitiannya. Populasi dalam artikel ini adalah menggunakan metode sensus yaitu menggunakan semua populasi yang ada dikarenakan jumlah populasi tidak mencapai 100, jadi,

jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 40 orang dari seluruh karyawan yang ada pada KPPN kabupaten Jember.

**Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis regresi linier berganda, menurut Priyatno (2010:124) regresi linier berganda pada dasarnya merupakan perluasan dari regresi linier sederhana, dengan menambahkan jumlah variabel bebas atau lebih. Analisis regresi linier berganda pada penelitian ini menggunakan rumus sebagai berikut :

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

dimana: Y= kualitas sumber daya manusia; X1= pengembangan karir; X2= penilaian prestasi kerja; X3i= komitmen organisasi; e= faktor gangguan

**Hasil Penelitian**

Deskripsi Variabel penelitian

Ada 40 responden yang akan dijelaskan melalui beberapa karakteristik. berikut adalah karakteristik responden berdasarkan usia, lama bekerja dan jenis kelamin.

Tabel 1. Karakteristik responden berdasarkan usia

Usia	Jumlah	
	Jumlah	presentase
20-30 tahun	5	12,5%
31-40 tahun	12	30%
Diatas 41 tahun	23	57,5%
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer 2016

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas yang menjadi karyawan KPPN Jember adalah responden yang berusia diatas 41 tahun. Sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan KPPN Jember adalah responden yang berusia antara 31-40 dan 20-30 tahun.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	
	jumlah	Presentase
1-5 tahun	3	7,5%
6-10 tahun	13	32,5%
Diatas 11 tahun	24	60%
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer 2016Berdasarkan Tabel 2 , dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan KPPN Jember adalah responden yang telah bekerja selama 11 tahun keatas, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan KPPN Jember adalah responden yang telah bekerja selama 1-5 tahun dan 6-10 tahun.

Tabel 3 Karakteristik responden Berdasarkan Jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	30	75%
Perempuan	10	25%
<b>Jumlah</b>		

Sumber: data diolah 2016

Berdasarkan tabel 3 diatas, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas adalah responden yang berjenis kelamin laki laki dengan presentase 75%, sedangkan minoritas responden berjenis kelamin perempuan dengan presentase 25%.

**Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan dengan bantuan aplikasi SPSS for windows menggunakan metode *Pearson Product Moment*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap skor pertanyaan dengan skor total, hasil korelasi tersebut kemudian dibandingkan dengan angka signifikansi 5% (Priyatno, 2010:90). Dibawah ini adalah ringkasan tabel yang menggambarkan hasil uji validitas.

Tabel 4. Rekapitulasi Statistik Deskriptif Penelitian

Vriabel	Item	r Hitung	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	X <sub>1,1</sub>	0,907**	Valid
	X <sub>1,2</sub>	0,932**	Valid
	X <sub>1,3</sub>	0,892**	Valid
	X <sub>1,4</sub>	0,915**	Valid
Karakteristik Individu (X2)	X <sub>1,1</sub>	0,747**	Valid
	X <sub>1,2</sub>	0,813**	Valid
	X <sub>1,3</sub>	0,811**	Valid
	X <sub>1,4</sub>	0,796**	Valid
Lingkungan Kerja (X)	X <sub>1,1</sub>	0,840**	Valid
	X <sub>1,2</sub>	0,821**	Valid
	X <sub>1,3</sub>	0,681**	Valid
	X <sub>1,4</sub>	0,813**	Valid
	X <sub>1,5</sub>	0,802**	Valid
	X <sub>1,6</sub>	0,699**	Valid
	X <sub>1,7</sub>	0,796**	Valid
Kinerja Karyawan (Y2)	Y <sub>1,1</sub>	0,789**	Valid
	Y <sub>1,2</sub>	0,679**	Valid
	Y <sub>1,3</sub>	0,876**	Valid
	Y <sub>1,4</sub>	0,729**	Valid
	Y <sub>1,5</sub>	0,773**	Valid

\*\* Korelasi signifikan berada pada level 0,01

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas menggunakan *cronbach's alpha*. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Priyatno, 2010:97). Menurut syofian siregar (2014:55) uji reliabilitas adalah untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula

Tabel 5 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Cutt off</i>	Keterangan
X <sub>1</sub>	0,834	> 0.6	Reliabel
X <sub>2</sub>	0,812	> 0.6	Reliabel
X <sub>3</sub>	0,778	> 0.6	Reliabel
Y	0,767	> 0.6	Reliabel

Sumber : data primer 2016

Berdasarkan Tabel 6, hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa data yang diperoleh bersifat reliabel karena nilai *Cronbach's alpha* yaitu 0,834, 0,812, 0,778, 0,767 > 0,60, sehingga data yang diperoleh dapat dinyatakan reliabel atau layak sebagai alat dalam pengumpulan data.

**Hasil Uji Normalitas data**

Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Priyatno, 2010:71). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah sebagai berikut,

1. Jika Signifikasi >0,05 maka data tersebut berdistribusi normal
2. Jika signifikasi <0,05 maka data tersebut tidak berdistribusi nirmal

Adapun hasil pengujian dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 7 Hasil Uji Normlitas Data

Variabel	<i>kolomogorov-smirnov</i>	Sig.	Keterangan
X <sub>1</sub>	0,882	0,418	Normal
X <sub>2</sub>	1,159	0,136	Normal
X <sub>3</sub>	0,871	0,435	Normal
Y	0,917	0,170	Normal

Sumber : data primer 2016

Berdasarkan tabel 7, dapat diketahui bahwa nilai probabilitas atau signifikansi untuk masing-masing variabel lebih dari 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

**Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Hasil analisis regresi linier berganda antara variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, karakteristik individu,

dan lingkungan kerja, serta variabel dependen yaitu Kinerja. Berikut pada tabel 8 disajikan hasil analisis regresi linier berganda.

Tabel 8 Hasil Regresi Linier Berganda

Variabel Independent	Standardize d	Sig.		$\alpha$
	Coefficient			
(Constant)	-1,299			
Gaya kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,132	0,039	<	0,05
Karakteristik Individu (X <sub>2</sub> )	0,195	0,000	<	0,05
Lingkungan Kerja (X <sub>3</sub> )	0,002	0,041	<	0,05

Sumber : lampiran 6

Berdasarkan koefisien regresi, maka persamaan regresi yang dapat dibentuk adalah :

$$Y = -1,299 + 0,132X_1 + 0,195X_2 + 0,002X_3 + e$$

Interpretasi atas hasil analisis tersebut dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta (a) adalah -1,299. Artinya jika gaya kepemimpinan, karakteristik individu, dan lingkungan kerja nilainya adalah 0, maka kinerja karyawan nilainya negatif, yaitu 1,299.
2.  $b_1 = 0,132$ , nilai dari gaya kepemimpinan bersifat positif menunjukkan bahwa setiap terjadi kenaikan variabel gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,132.
3.  $b_2 = 0,195$ , nilai dari karakteristik Individu bersifat positif menunjukkan bahwa setiap terjadi kenaikan variabel karakteristik individu maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,195.
4.  $b_3 = 0,002$ , nilai dari lingkungan kerja bersifat positif menunjukkan bahwa setiap terjadi kenaikan variabel lingkungan kerja maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,002.

**Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel penelitian yang ada dalam model regresi. Pengujian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

**Uji Multikolinearitas**

Multikolinearitas berarti terjadi hubungan linier antar variabel bebas yang menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linier yang signifikan Untuk mendeteksi dan mengetahui adanya gejala multikolinieritas yaitu dengan melihat nilai VIF (*Variace Inflation Factors*), jika VIF >5 maka terjadi multikolinieritas,

Tabel 8 *Collinearity Statistic*

Variabel	VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	1.262	Tidak ada multikolinearitas
Karakteristik individu (X <sub>2</sub> )	1.128	Tidak ada multikolinearitas
Lingkungan kerja (X <sub>3</sub> )	1.301	Tidak ada multikolinearitas

Sumber : data diolah 2016

Berdasarkan hasil analisis *Collinearity Statistic* diketahui bahwa dalam model tidak terjadi Multikolinearitas karena nilai VIF < 5.

**Uji Heteroskedastisitas**

Uji Heteroskedestisitas yang digunakan Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji koefisien korelasi Spearman’s rho.

Tabel 10 *Correlations*

Variabel	Sig	Keterangan
Gaya kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,408	Tidak ada heteroskedastisitas
Karateristik individu (X <sub>2</sub> )	0,438	Tidak ada heteroskedastisitas
Lingkungan kerja (X <sub>3</sub> )	0,624	Tidak ada heteroskedastisitas

Sumber :data diolah 2016

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat diketahui bahwa nilai korelasi pada ketiga variabel independen dengan unstandarized residual memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

**Uji hipotesis**

a Uji F

Uji F dimaksudkan untuk mngetahui pengaruh gaya kepemimpinan, karakteristik individu dan lingkungan kerja terhadap variabel Kinerja karyawan secara simultan. Tabel distribusi F dapat diketahui pada  $\alpha$  5%, dengan derajat kebebasan (df) atau  $4 - 1 = 3$ , dan  $df_2$   $n - k - 1$  atau  $40 - 3 - 1 = 36$ . Berdasarkan berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diperoleh hasil yaitu, bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $12,168 > 2,87$ ) dan signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ), maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya variabel Gaya kepemimpinan, karakteristik individu dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KPPN Jember.

b.Uji t

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh terhadap variabel

dependen secara signifikan secara parsial. Tabel distribusi t dicari pada  $\alpha = 5\%$  (uji 2 sisi,  $0,05 : 2 = 0,025$ ) dengan derajat kebebasan  $df$   $n - k - 1$  atau  $40 - 3 - 1 = 36$ . Hasil analisis regresi berganda adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, karakteristik individu dan lingkungan kerja terhadap variabel kinerja. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diperoleh hasil yang dapat dinyatakan berikut

1. Variabel gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) memiliki nilai t  $2,907 > 2,028$  dan sig.  $0,039 < 0,05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima, yang berarti secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KPPN Jember.
2. Variabel Karakteristik Individu (X<sub>2</sub>) memiliki nilai t  $5,867 > 2,028$  dan sig.  $0,000 < 0,05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima, yang berarti secara parsial karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KPPN Jember.
3. Variabel lingkungan kerja (X<sub>3</sub>) memiliki nilai t  $3,023 > 2,028$  dan sig.  $0,041 < 0,05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima, yang berarti secara parsial variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KPPN Jember.

**Pembahasan**

Hasil pengujian koefisien dari analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, karakteristik individu dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada KPPN Jember. Berdasarkan hasil pengujian tersebut maka disimpulkan maka hipotesis yang menyatakan “ ada pengaruh gaya kepemimpinan, karakteristik individu dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada KPPN Jember” secara parsial adalah diterima, namun secara simultan hasilnya adalah negatif yang berarti bahwa jika peningkatan kinerja dilakukan secara bersamaan tidak akan menghasilkan nilai yang maksimal bahkan akan mengurangi nilai dari kinerja tersebut.

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Dalam penelitian yang telah dilakukan mengenai gaya kepemimpinan yang telah dialami oleh karyawan KPPN Jember, membuktikan bahwa adanya pengaruh positif terhadap Kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan KPPN Jember memiliki mental yang baik dalam bekerja. Karyawan bekerja dengan berbagai tuntutan untuk menyelesaikan tugas dan pemimpin memiliki tanggungjawab yang lebih dari pada karyawan. Karyawan pada KPPN Jember tidak akan melakukan pekerjaan selain tugas utama tanpa perintah dari pemimpin, namun karyawan KPPN juga mempunyai inisiatif untuk menyelesaikan masalah mereka sendiri karena sudah mendapatkan pelatihan kinerja dari seorang pemimpin.

Pemimpin pada KPPN Jember merupakan seorang pemimpin yang merencanakan aktivitas karyawan, mengatur aktivitas karyawan dengan cara memberikan tugas-tugas yang harus diselesaikan dan mengkoordinasi aktivitas yang saling terkait. Pemimpin memberi motivasi dengan mendorong dan memudahkan upaya untuk meningkatkan produktivitas dan sumber daya selain itu juga membantu memperjelas sasaran tugas, prioritas dan standart untuk mengevaluasi hasilnya. Pemimpin juga memberikan pelatihan dan pengakuan atas keberhasilan kinerja karyawan bahkan memberikan kontribusi yang positif. Disamping dukungan internal pemimpin menciptakan rasa antusiasme untuk perubahan yang terjadi seiring dengan berkembangnya budaya modernisasi seperti berubahnya suatu visi lembaga dengan penyampaian yang menarik dan relevan dengan kebutuhan dan harapan dari semua orang.

Menurut Jurnal Johannes (2014) juga mengatakan bahwa Untuk mencapai tujuan organisasi, pengaruh pemimpin sangatlah penting dalam menunjang kinerja karyawan dan tentunya karyawan dituntut untuk memaksimalkan kinerja yang dia miliki. Kinerja karyawan adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi dalam suatu persaingan global yang sering berubah.

### 2. Pengaruh karakteristik Individu terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan artian bahwa setiap individu bersikap terbuka dan berinteraksi baik terhadap sesama, mereka juga bersikap ramah kepada siapapun, selalu berhati-hati dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Karyawan pada KPPN Jember mampu menyetabilkan emosi ketika stres sehingga hal tersebut tidak mengganggu pekerjaan mereka dan untuk menjadi yang lebih baik, mereka selalu menerima kritik dan saran, hal tersebut menunjukkan bahwa mereka terbuka dalam pengalaman agar mejadi pribadi yang lebih baik lagi. Karakter yang baik sangat diperlukan agar menghindari sikap keegoisan dalam setiap individu.

Karyawan memiliki kemampuan yang sesuai standart kebutuhan pada masing-masing divisi di KPPN Jember sesuai kebutuhan. Kemampuan yang dimiliki setiap karyawan tersebut membuat karyawan mudah dalam memahami tugas pokok yang diberikat terhadap karyawan itu sendiri dan juga fungsi yang mereka jalankan yang dapat memberikan kepuasan pribadi untuk memenuhi tanggungjawab terhadap pemimpin. Sikap dan minat yang karyawan tunjukan sangat berpengaruh terhadap kinerja yang dibutuhkan. Sikap dan minat

yang baik karyawan KPPN Jember yaitu untuk menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan sangat memberikan kepuasan atau menguntungkan mengenai objek atau peristiwa tertentu. Sikap karyawan yang patuh dan minat yang sangat tinggi untuk menyelesaikan tugas pokok yang diberikan oleh pemimpin terhadap karyawan.

Menurut James (2002) menyatakan bahwa manusia dalam menyelesaikan pekerjaannya, mempunya motivasi yang berbeda-beda, oleh karena itu perbedaan karakteristik individu dari setiap karyawan jika suatu perusahaan ingin mencapai tujuan organisasi yang maksimal maka karakteristik individu harus diperhatikan.

### 3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan

Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KPPN Jember. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa adanya lingkungan kerja yang mendukung seperti kenyamanan kinerja karyawan tidak akan maksimal. Lingkungan kerja pada KPPN Jember sudah tergolong nyaman, setiap karyawan yang bekerja di disana tidak merasa bosan dengan pekerjaan yang ada dikarenakan lingkungan kerja dengan fasilitas yang sangat lengkap seperti ruang kesehatan, toilet yang bersih, aula, dan ruang kerja yang rapi dikelompokkan sesuai dengan tugas karyawan, dan tempat arsip.

Penerangan pada tempat kerja KPPN Jember sudah tergolong nyaman karena jika cahaya yang diberikan kurang jelas maka pekerjaan akan menjadi lamban dan banyak mengalami kesalahan. Suhu udara yang ada didalam sudah cukup sejuk dikarenakan ada beberapa ventilasi ditiap ruangan, sehingga rasa sejuk dan segar terpenuhi dan dalam bekerja akan membantu mempercepat penyelesaian dalam tugas. Pekerjaan membutuhkan konsentrasi namun lingkungan KPPN Jember berada pada lingkungan yang ramai yang menyebabkan karyawan sulit mendapatkan ketenangan, namun karena sudah berkembangnya zaman, hal tersebut sudah diatasi dengan model bangunan KPPN yang tidak terlalu berada di dekat jalan raya sehingga bisa mengurangi suara bising yang ditimbulkan oleh kendaraan bermotor. Dekorasi dan pewarnaan ruangan kerja sudah memenuhi standart kenyamanan dalam bekerja dan karyawan juga merasa aman dengan keamanan yang tersedia juga maksimal.

Menurut Gibson (2007:94) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor penting yang dapat menghasilkan sumber daya manusia yang optimal bagi perusahaan. Jika lingkungan kerja tidak diperhatikan oleh perusahaan secara maksimal maka karyawan juga tidak akan bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

4. Pengaruh gaya kepemimpinan, karakteristik individu dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan KPPN Jember

Penelitian yang telah dilakukan secara parsial menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan, dan secara simultan menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada KPPN Jember tidak selalu berpacu dalam satu gaya kepemimpinan seperti gaya kepemimpinan yang demokratis, melainkan pemimpin pada KPPN Jember juga bersifat fleksibel yang artinya bahwa pemimpin juga memahami di setiap karakteristik individu karyawan. Karyawan KPPN Jember mempunyai karakteristik yang berbeda-beda, karakteristik yang berbeda-beda ini tidak harus dihilangkan atau disamakan melainkan bagaimana pemimpin bisa menyikapinya. Karakteristik individu ini dapat dilihat dari perbedaan umur, lama bekerja, pendidikan terakhir. Dengan diterapkannya gaya kepemimpinan yang fleksibel juga berpengaruh terhadap karyawan, karyawan menjadi lebih bisa menyetabilkan emosi selalu menerima kritik dan saran dan juga memiliki karakter sikap yang ramah, mudah bergaul dan cekatan dalam bekerja. Namun tidak semua karyawan yang setuju akan hal tersebut, dapat dilihat dari hasil jawaban responden yang terdapat jawaban yang netral atau tidak begitu setuju. Kenyamanan karyawan dalam bekerja tidak hanya berada pada bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan dan bagaimana mengatasi perbedaan karyawan karakter pada setiap individu karyawan melainkan juga kenyamanan pada lingkungan kerja fisik dan psikis. Lingkungan kerja fisik sudah terdapat petugas yang bertanggung jawab yang bertujuan agar karyawan yang bertugas menjalankan tanggung jawab di dalam kantor dan tidak terlalu khawatir akan kebersihan, kerapian dan keamanan, sedangkan lingkungan psikis juga baik dapat dilihat dari hubungan antar karyawan dan atasan yang terbilang harmonis. Namun dalam penelitian Amriyanti (2013) menyatakan bahwa giat atau tidaknya karyawan dalam bekerja tergantung dari kondisi lingkungan kerja di tempat karyawan bekerja, jika kondisi kerja kondusif maka kinerja karyawan akan meningkat, namun juga bisa terjadi sebaliknya.

## Kesimpulan dan Keterbatasan

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain sebagai berikut.

- a. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan KPPN Jember. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan

berpengaruh dalam meningkatkan kedisiplinan dan kepatuhan kinerja karyawan

- b. Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KPPN Jember. Hal ini berarti meningkatnya kinerja juga dipengaruhi oleh berbagai macam karakteristik dari karyawan.

- c. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KPPN Jember. Hal ini membuktikan bahwa kenyamanan dan kelengkapan tempat bekerja sangat dibutuhkan.

- d. Gaya kepemimpinan, karakteristik individu dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KPPN Jember. Hal ini dapat dibuktikan oleh uji F yang telah dilakukan dalam penelitian ini yang menunjukkan bahwa F hitung lebih besar dari F tabel dan signifikan yang berada di bawah 0,05, berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KPPN Jember.

### Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini menjelaskan tentang pengaruh gaya kepemimpinan, karakteristik individu dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan KPPN Jember. Penjelasan ini meliputi variabel penelitiannya, definisi operasionalnya, pengukuran variabelnya, serta besarnya sampel yang digunakan. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan, karakteristik individu dan lingkungan kerja terhadap kinerja KPPN Jember.

Keterbatasan penelitian ini dapat dilihat dari variabel penelitian yang hanya menggunakan tiga variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, karakteristik individu dan lingkungan kerja, karena masih banyak permasalahan yang dapat diangkat pada KPPN Jember. Dan juga tidak adanya spesifikasi dari variabel gaya kepemimpinan apa yang diteliti karena dalam penelitian ini hanyalah secara umum, selain itu responden yang digunakan adalah seluruh karyawan yang memiliki motivasi kerja yang berbeda dikarenakan terbatasnya karyawan yang ada pada KPPN Jember.

Keterbatasan penelitian ini dikarenakan adanya keterbatasan waktu dan biaya. Penelitian ini dapat memanfaatkan waktu yang singkat tersebut secara maksimal untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian. Sehingga peneliti mendapatkan data yang sesuai dalam penelitian ini untuk dapat diolah dan memperoleh hasil dari pembahasan yang telah di jelaskan.

### Saran

penelitian yang dilakukan harus memiliki waktu yang cukup dan tidak tergesa-gesa untuk memperoleh hasil yang maksimal, selain itu sebelum menentukan variabel yang akan digunakan hendaknya untuk terjun ke lembaga terlebih dahulu agar variabel yang digunakan sesuai dengan keadaan yang harus dijadikan obyek penelitian.

### Ucapan Terima Kasih

Terima kasih kepada karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Jember sebagai responden

yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner dan memberikan informasi berkaitan dengan penelitian ini, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dan

## Daftar Pustaka

- Irawan & Swastha, B. 1986. *Lingkungan Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Priyatno, Dwi. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendarasan. Edisi Pertama*. Yogyakarta: Giva Media.
- Winardi. 1990. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rineke Cipta.
- Johannes, bryan. 2014. *Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Indonesia, tbk (Regional sales manado)*. journal "acta Diurna", Vol.III, No.4
- Gibson, Donnely, dan Ivancevich. 1997. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Cetakan ke-17. Bandung: Alfabeta.
- Yusuf, M. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana.
- Kartono. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Bandung: Alfabeta.
- Yuwono, Suhariadi, Handoyo, Muhammad, Fajrianti & Septiarini. 2005. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Malang: Fakultas Psikologi Unair.
- Siregar, S. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana.

