



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(PADA KPP PRATAMA MALANG UTARA)**

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat  
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

Oleh :

Awaluddin La Dana

NPM 22002081007



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG  
PASCASARJANA  
MALANG  
2022**



University of Islam Malang  
**REPOSITORY**



© Hak Cipta Milik UNISMA

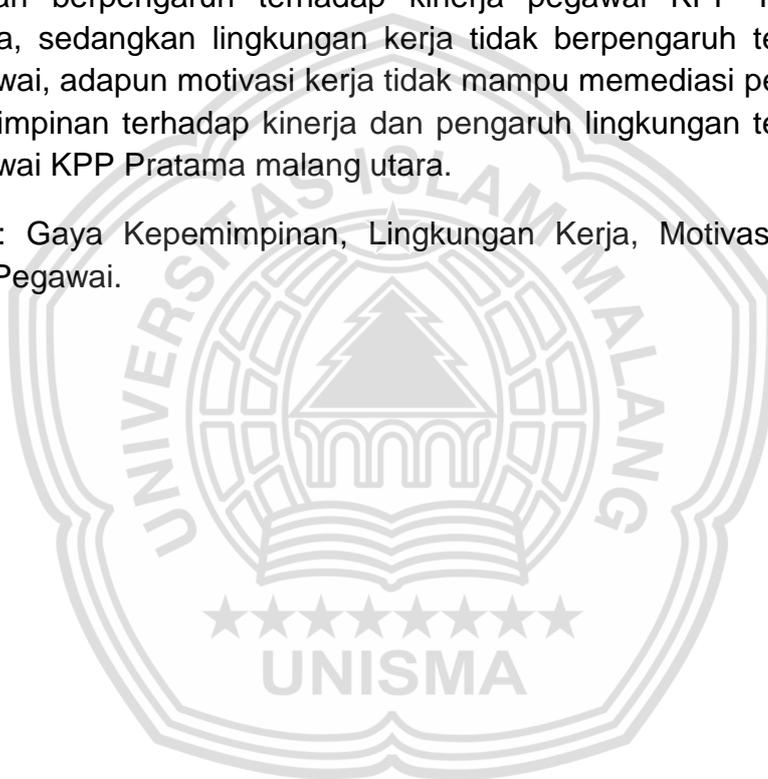
[repository.unisma.ac.id](http://repository.unisma.ac.id)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada KPP pratama malang utara, teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sensus / teknik sampel jenuh. Alat analisis data yang digunakan adalah analisis *Structural Equation Modelling* (SEM), teknik analisis menggunakan aplikasi PLS versi 3.0.

Berdasarkan hasil nalisis data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama malang utara, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, adapun motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dan pengaruh lingkungan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama malang utara.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja dan Pegawai.



## ABSTRACT

*This research is intend to know and analyse the influence of leadership and work environment on employee performance, by using work motivation as intervening variabel at KPP Pratama of north Malang. Sampling technique used in this research is the census / saturated sample technique, Data analysis tool that used is Structural equation analysis (SEM), an analysis technique using the PLS version 3.0 application.*

*Based on Data Analysis result show that leadership style influence to the performance of KPP Pratama of north Malang employees, whereas the work environment is not.while work motivation is not able to mediate the influence of leadership style on performance and environmental influence on employee performance KPP Pratama of north Malang*

**Key Worlds:** Leadership Style, Work Environment, Work Motivation, Performance and Employee.



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan ekonomi yang begitu cepat memberikan dampak besar pada sektor industri bisnis maupun instansi pemerintah yang harus bersaing untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas. Untuk mampu menghadapi persaingan tersebut, maka sejak dini karyawan maupun pegawai harus dibekali dengan sejumlah pengetahuan dan keterampilan dalam hal ini peningkatan sumber daya manusia yang handal.

Peranan sumber daya manusia berkembang seiring dengan perubahan serta perkembangan organisasi, ilmu pengetahuan dan teknologi, dalam konteks ini sumber daya manusia memegang peran penting karena sehebat dan secanggih-canggihnya teknologi yang digunakan tetapi tidak didukung oleh sumber daya manusia yang baik sebagai penggeraknya, maka proses tersebut tidak akan mampu menghasilkan output yang baik pula.

Sumber daya manusia dalam instansi pemerintahan/perusahaan adalah karyawan yang selalu dituntut untuk memiliki kemampuan dan tanggung jawab melaksanakan program-program yang bertujuan untuk mencapai apa yang telah ditetapkan organisasi dalam hal ini perusahaan yang merupakan tempat dimana pegawai/karyawan tersebut bekerja. Sumber daya manusia adalah hal terpenting yang dimiliki perusahaan dan merupakan salah satu kekayaan utama yang harus mendapat perhatian, tanpa keikutsertaan manusia maka aktivitas perusahaan tidak akan berjalan lancar karena pegawai/karyawan memegang peranan yang

penting dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang akan dicapai.

Pada bidang kehidupan berorganisasi, seperti yang sudah disebutkan faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Organisasi yang merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan. Perusahaan atau lembaga organisasi membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun pegawai pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi. Untuk membuat tujuan tersebut tercapai tentu membutuhkan banyak faktor salah satunya diukur dari faktor kinerja pegawai perusahaan tersebut.

Kinerja pegawai sendiri dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor menurut Liawandy & Indarti (2015) menuliskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kompensasi, disiplin, pelatihan karyawan, budaya kerja, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Di antara faktor yang telah disebutkan ada motivasi kerja, kepemimpinan, dan lingkungan kerja yang akan menjadi bahasan dalam penelitian ini dan mengambil obyek penelitian di KPP Pratama Malang Utara.

KPP (Kantor Pelayanan Pajak) Malang Utara merupakan salah satu lembaga unit pemerintahan yang melaksanakan seluruh pelayanan perpajakan kepada masyarakat dengan wilayah kerja di 23 kelurahan dengan total wajib pajak 42.818 baik badan, karyawan, dan non karyawan. KPP Pratama Malang Utara mengejar target penerimaan pajak sebesar Rp. 827.6 miliar di tahun 2019 dengan berbagai inovasi dalam pelayanan, intensifikasi serta eksistensi.

Perkembangan KPP Pratama Malang Utara yang baik tentunya tidak terlepas dari bagian internal yaitu karyawan, oleh karena itu beberapa hal yang perlu diperhatikan seperti kualitas kinerja karyawan sebagai sumber daya manusianya. Menurut Kasmir (2019) secara sederhana pengertian kinerja yaitu hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Suparman (2020) dalam penelitiannya yang dilakukan pada Pegawai Di Cv. Perdana Mulia Desa Caringin Kulon Kecamatan Caringin Abupaten Sukabumi. Jenis data dalam penelitiannya menggunakan data primer dengan metode kuantitatif. Teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitiannya menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa Variabel lingkungan kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

Saputri dan Andayani (2018) dalam penelitiannya yang dilakukan pegawai pada departemen Production Di Pt Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam. Jenis data dalam penelitiannya menggunakan data primer dengan metode kuantitatif. Teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitiannya menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitiannya menyebutkan bahwa variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Mulyana (2018) dalam penelitiannya yang dilakukan karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIV Makassar karyawan. Jenis data dalam penelitiannya menggunakan data primer dan sekunder dengan metode kualitatif dan kuantitatif. Teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitiannya menggunakan analisis

regresi linear berganda. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Gede dan Piartini (2018) dalam penelitiannya yang dilakukan pada karyawan di PT BPR se-Kecamatan Sukawati Gianyar. Jenis data dalam penelitiannya menggunakan data primer dan sekunder dengan metode kuantitatif. Teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitiannya menggunakan *Moderating Regression Analysis*. *Moderating Regression Analysis* dinyatakan dalam bentuk regresi berganda dengan persamaan mirip regresi polynomial yang menggambarkan pengaruh nonlinier. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Idris dan Ngatno (2018) dalam penelitiannya yang dilakukan pada karyawan PT. PLN (persero) distribusi Jawa Tengah dan DI Yogyakarta. Jenis data dalam penelitiannya menggunakan data primer dengan metode kuantitatif. Teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitiannya menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitiannya menyatakan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sutopo (2018) Sutopo dalam penelitiannya yang dilakukan karyawan Kantor Pos Wonogiri. Jenis data dalam penelitiannya menggunakan data primer dengan metode kuantitatif. Teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitiannya menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif secara signifikan antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan.

Meningkatkan kinerja karyawan diperlukan motivasi kerja yang tinggi oleh setiap karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut. Motivasi untuk bekerja

ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan, dengan adanya motivasi dari para karyawan maka karyawan akan lebih fokus dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugasnya. Apabila karyawan mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan pribadi, maka mereka harus meningkatkan kinerjanya. Meningkatnya kinerja karyawan akan meningkatkan pula kinerja organisasi. Dengan demikian, meningkatnya motivasi karyawan akan meningkatkan kinerja individu, keompok, maupun organisasi.

Menurut Yulianita (2017) motivasi dapat diartikan sebagai dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya; hasrat dan minat, dorongan dan kebutuhan, harapan dan cita-cita, penghargaan dan penghormatan.

Twalib (2016) Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Telkom Kenya Limited. Hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa dengan motivasi kerja yang tinggi oleh setiap karyawan memberikan dampak positif bagi kinerja yang dalam perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Mohamud, Ibrahim and Hussein (2017) Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Hormuud di Mogadishu Somalia.

Ekundayo (2018) Hasil penelitian yang pertama menunjukkan bahwa motivasi adalah faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian yang kedua menunjukkan adanya hubungan langsung yang kuat dan positif antara motivasi karyawan dan kinerja. Hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan, kemudian motivasi juga mampu memberikan dampak

yang baik bagi kinerja karyawan karena dengan adanya motivasi yang dimiliki oleh karyawan membuat karyawan lebih totalitas dalam berkarja.

Menurut Asriani dkk (2020) keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan atau organisasi ditentukan oleh kepemimpinan, bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perusahaan atau organisasi dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang terjadi. Seorang pemimpin yang baik adalah mampu memanfaatkan seluruh sumber daya manusia, sehingga kepemimpinan merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Dengan meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin di dalam suatu perusahaan memegang kunci utama dalam tercapainya kinerja yang baik. Dalam rangka peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan oleh pemimpin akan berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan. Menurut Basri (2017), Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekeija sama dan bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi

Ukaidi (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja dan output organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi akan berfungsi secara efektif ketika manajemen menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat. Penelitian yang dilakukan Gede dan Piartini (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPR se-Kecamatan Sukawati Kabupaten Gianyar. Hal ini menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai dampak yang baik

dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan demikian pelayanan pajak yang diberikan akan lebih baik dan optimal.

Akparep, Jengre, and Mogre (2019) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Asosiasi Pengembangan TumaKavi sebagian besar menggunakan Gaya Kepemimpinan demokratis dalam operasinya dan ini memiliki dampak yang signifikan, positif pada kinerja organisasi. Hasil penelitian ini juga mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara Gaya Kepemimpinan dengan kinerja organisasi. Berdasarkan temuan penelitian ini, ditetapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki efek positif dan negatif terhadap kinerja organisasi, dengan gaya pemimpin yang baik dan sesuai pada sebuah organisasi dalam hal ini organisasi pelayanan pajak maka akan memberikan kinerja yang baik dalam aspek pelayanan yang diberikan.

Setiap perusahaan seringkali berhadapan dengan masalah mengenai kinerja karyawannya. Setiap pimpinan dalam perusahaan akan selalu berupaya agar setiap kegiatan yang dilaksanakan mencapai hasil yang maksimal dan dilakukan secara efektif dan efisien. Agar tercapai tingkat efektivitas dan efisiensi yang diinginkan, perusahaan harus memiliki lingkungan yang mendukung. Oleh karena itu, kinerja organisasi sangat bergantung kepada baik atau buruknya lingkungan dari organisasi tersebut.

Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan memungkinkan para karyawan untuk dapat bekerja optimal, selain itu lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi emosi pegawai, misalnya jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja digunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja karyawan juga tinggi.

Ajala (2012) Hasil penelitian menunjukkan bahwa fitur tempat kerja dan jaringan komunikasi yang baik di tempat kerja berpengaruh terhadap kesejahteraan, kesehatan, moral, efisiensi, dan produktivitas pekerja. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja juga mempunyai andil dalam setiap aktivitas yang ada dalam sebuah organisasi, dengan lingkungan kerja yang baik mampu membuat karyawan bekerja lebih optimal

Idris dan Ngatno (2018) Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa semakin baik lingkungan kerja akan memberikan dampak yang baik pula terhadap kualitas kinerja karyawan. Lestari dan Harmon (2017) Hasil penelitian menyatakan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini memberikan kita penjelasan bahwa pada setiap perusahaan atau organisasi apapun, harus menciptakan lingkungan kerja yang baik dan nyaman bagi karyawan karena lingkungan kerja mampu memberikan dampak yang baik bagi hasil kinerja setiap karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dibahas, terkait dengan adanya beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Pada KPP Pratama Malang Utara)”

## 1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi tentang gaya kepemimpinan, lingkungan Kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan ?

2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada KPP Pratama Malang utara ?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pada KPP Pratama Malang utara ?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada KPP Pratama Malang utara ?
5. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada KPP Pratama Malang utara ?
6. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada KPP Pratama Malang utara?
7. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja pada KPP Pratama Malang utara?
8. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja pada KPP Pratama Malang utara?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

1. Deskripsi tentang gaya kepemimpinan, lingkungan Kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan
2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada KPP Pratama Malang utara
3. Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pada KPP Pratama Malang utara
4. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada KPP Pratama Malang utara

5. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada KPP Pratama Malang utara
6. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada KPP Pratama Malang utara
7. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja pada KPP Pratama Malang utara
8. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja pada KPP Pratama Malang utara

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai sarana pembelajaran, agar ilmu yang didapat selama perkuliahan dapat diimplementasikan serta menambah wawasan dan pemahaman mengenai perilaku terkhusus pada kinerja pegawai dalam sebuah instansi / organisasi. Memberikan informasi dan gambaran mengenai pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi penelitian selanjutnya untuk merumuskan masalah masalah baru yang timbul dalam penelitian selanjutnya. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperdalam pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

- b. Bagi pihak yang diteliti



Penelitian ini diharapkan bisa menjadi pertimbangan bagi pimpinan perusahaan untuk terus meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan KPP Pratama Malang utara dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.



## BAB VI

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan dari rumusan masalah yang didasarkan pada hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Deskripsi pada Variabel dibawah ini dapat dilakukan peningkatan untuk lebih baik lagi dengan indikator penelitian yang sudah dijabarkan dalam bab sebelumnya, variabel-variabel penelitian ini meliputi:

- a) Gaya Kepemimpinan, variabel ini dimanifestasikan atau direfleksikan melalui beberapa indikator yaitu kecerdasan, kedewasaan dan hubungan sosial yang luas, dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan manusiawi, memiliki pengaruh yang kuat, memiliki pola hubungan yang baik, memiliki sifat tertentu, memiliki kedudukan atau jabatan, kemampuan berinteraksi dan kemampuan memberdayakan. Berdasarkan hasil statistik deskriptif diperoleh jawaban responden tertinggi terdapat pada indikator memiliki pengaruh yang kuat dengan item pernyataan “Pimpinan saya memberikan tindakan tegas kepada karyawan yang melakukan pelanggaran”, sedangkan jawaban responden yang paling rendah terdapat pada indikator kedewasaan dan hubungan sosial yang luas dengan item pernyataan “Pemimpinan saya peduli dengan masalah yang dihadapi karyawan”.
- b) Lingkungan Kerja, variabel ini dimanifestasikan atau direfleksikan melalui beberapa indikator yaitu suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja dan fasilitas kerja. Berdasarkan hasil statistik deskriptif diperoleh jawaban

responden tertinggi terdapat pada indikator hubungan dengan rekan kerja dengan item pernyataan “Saling menghormati antar sesama karyawan akan membuat karyawan bekerja lebih optimal”, sedangkan jawaban responden yang paling rendah terdapat pada indikator suasana kerja dengan item pernyataan “Kebersihan lingkungan kerja membuat saya nyaman dalam bekerja”.

- c) Motivasi Kerja, variabel ini dimanifestasikan atau direfleksikan melalui beberapa indikator yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Berdasarkan hasil statistik deskriptif diperoleh jawaban responden tertinggi terdapat pada indikator kebutuhan sosial dengan item pernyataan “Komunikasi antara pimpinan dengan saya bersifat 2 arah”, sedangkan jawaban responden yang paling rendah terdapat pada indikator kebutuhan rasa aman dengan item pernyataan “Saya mendapatkan kesempatan istirahat cuti sudah sesuai dengan hak karyawan”.
- d) Kinerja Pegawai, variabel ini dimanifestasikan atau direfleksikan melalui beberapa indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja. Berdasarkan hasil statistik deskriptif diperoleh jawaban responden tertinggi terdapat pada indikator kualitas dengan item pernyataan “Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang ditentukan”, sedangkan jawaban responden yang paling rendah terdapat pada indikator ketepatan waktu dengan item pernyataan “Menunda-nunda pekerjaan akan membuat pekerjaan semakin menumpuk”.

2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pada KPP Pratama Malang utara
3. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja pada KPP Pratama Malang utara.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KPP Pratama Malang utara.
5. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KPP Pratama Malang utara.
6. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KPP Pratama Malang utara.
7. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja pada KPP Pratama Malang utara.
8. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja pada KPP Pratama Malang utara.

## 6.2 Saran

1. Bagi teoritis dapat menggunakan lebih banyak literatur sebagai bahan analisa agar memperkaya pengetahuan, karena dalam penelitian ini hanya berfokus pada KPP Pratama Malang Utara sehingga penggunaan hasil ini hanya relevan untuk wilayah KPP Pratama Malang Utara.
2. Bagi praktis:
  - a) Bagi peneliti selanjutnya
    - 1) Menggunakan variabel lain untuk menguji kinerja, karena masih banyak variabel lain yang dapat digunakan dan lebih baik lagi menggunakan variabel yang memang lagi populer pada penelitian

selanjutnya dilakukan agar hasil penelitian memiliki nilai baik untuk akademisi.

- 2) Melakukan penelitian di objek lain karena penelitian ini hanya berfokus pada instansi pemerintahan KPP Pratama Malang Utara sehingga penggunaan hasil penelitian hanya relevan diterapkan pada instansi pemerintahan tersebut.
3. Bagi pihak yang diteliti dalam hal ini KPP Pratama Malang Utara berdasarkan hasil penelitian pada variabel Gaya kepemimpinan jawaban responden yang paling rendah terdapat pada indikator kedewasaan dan hubungan sosial yang luas dengan item pernyataan “Pemimpinan saya peduli dengan masalah yang dihadapi karyawan”. Pada variabel Lingkungan kerja jawaban responden yang paling rendah terdapat pada indikator suasana kerja dengan item pernyataan “Kebersihan lingkungan kerja membuat saya nyaman dalam bekerja”. Pada variabel Motivasi kerja jawaban responden yang paling rendah terdapat pada indikator kebutuhan rasa aman dengan item pernyataan “Saya mendapatkan kesempatan istirahat cuti sudah sesuai dengan hak karyawan”. Pada variabel kinerja pegawai jawaban responden yang paling rendah terdapat pada indikator ketepatan waktu dengan item pernyataan “Menunda-nunda pekerjaan akan membuat pekerjaan semakin menumpuk”. Diharapkan pihak instansi pemerintahan KPP Pratama Malang Utara berdasarkan hasil tersebut segera mengevaluasi dan melakukan pengelolaan dengan baik untuk setiap variabel yang memiliki hasil statistik deskriptif dengan indikator paling rendah sehingga hasil kinerja pegawai dengan memberikan pelayanan perpajakan menjadi lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ansory, Fadjar dan Indrasari, Meithiana, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Siduarjo: Indomedia Pustaka.
- Almusaddar, Ayman. A. S, Ramzan, Sara Ravan, & Raju, Valliappan, 2018, *the Influence of Knowledge, Satisfaction, and Motivation on Employee Performance through Competence*, International Journal of Business and General Management (Ijbgm). Issn (P): 2319-2267; Issn (E): 2319-2275 Vol. 7, Issue 5.
- Azizah, Nur Choliqfatus, 2020, *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak (Kpp) Pratama Denpasar Timur*, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Warmadewa Denpasar.
- Al-Omari, Khaled and Okasheh Haneen, 2017, *the Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan*, International Journal of Applied Engineering Research ISSN 0973-4562 Volume 12.
- Akparep, John Yaw, Jengre, Enock and Mogre, Alisa Afusah, 2019, *the Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana*, Open Journal of Leadership, 1-22 ISSN Online: 2167-7751 ISSN Print: 2167-7743.
- Busro, Muhammad, 2018, *Teori-Teori Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Prenadamedia Group.
- Emron Edison, dkk, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV. Alfabeta.
- Ekundayo, Oluwayomi Ayoade 2018, *The Impact of Motivation on Employee Performance in Selected Insurance Companies in Nigeria*, International Journal of African Development Vol.5 No.1.
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisa Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.

Gede, komang dan Piartini, Putu Saroyeni, 2018, *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja Pada Bpr Se-Kecamatan Sukawati Gianyar*, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Udayana Bali.

Hasibuan, *Andri Naufal* 2019, *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perum Bulog Sub Devisi Regional Medan Sumatera Utara*, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Hasibuan, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.

Handoko, T Hani, 2019, *Manajemen Edisi 2*, Yogyakarta: BPFE.

Idris, Rifaldi dan Ngatno, 2018, *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah Dan Daerah Istimewa Yogyakarta*, Fakultas Administrasi Bisnis. Universitas Diponegoro.

Irsyada, M. Rihal, 2021, *Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Pengaruhnya Terhadap Kinerja Dengan Job Burnout Sebagai Variabel Intervening (Pada Pabrik Gula Kebonagung Malang)*, Fakultas Pasca Sarjana. Universitas Islam Malang.

Ilahi, Rizki 2020, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Abadi Lestari Mandiri Palembang*, Fakultas Ekonomi. Universitas Tridinanti Palembang.

Iqbal, Anwar and Haider, 2015 *Effect of Leadership Style on Employee Performance*. Arabian J Bus Manag Review ISSN: 2223-5833 AJBMR an Open Access Journal Volume 5 • Issue 5 • 1000146.

Jafar, Andi Kafrawi, 2018, *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putra 1912 Cabang Gowa*, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Makassar.

Kasmir, 2019, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Depok. PT. Rajagrafindo Persada.

Lor, Wendy, and Hassan, Zubair, 2017, *the Influence of Leadership on Employee Performance among Jewellery Artisans in Malaysia*, International Journal of Accounting & Business Management Vol. 5 (No.1), Page: 14-33 ISSN: 2289-4519.

Lestary, Lyta dan Harmon, 2017, *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, fakultas Administrasi. Politeknik Negeri Bandung.

Mangkunegara, A. A. P. (2016). *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.

Mulyana, 2018, *Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pt. Perkebunan Nusantara Xiv Di Kota Makassar*, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Makassar.

Miftah Thoha, (2019), *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Depok. PT. Rajagrafindo Persada.

Mohamud, Said Abdi, Ibrahim Abdiaziz, Ahmed And Hussein Jamal Mohamud, 2017 *The Effect Of Motivation On Employee Performance: Case Study In Hormuud Company In Mogadishu Somalia*, International Journal Of Development Research Vol. 07, Issue, 11, Pp.17009-17016.

Meryam, 2018, *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Utara Program Studi Manajemen*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Makassar Makassar.

Nitisemito, A. S. (2014). *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia.

Nguyen Ha Minh, Mai Lam Tung, dan Huynh Tam Luong, (2019) *Peran Kepemimpinan Transformasional Terhadap Prestasi Kerja Melalui Motivasi Intrinsik: Studi di Bidang Farmasi di Vietnam*, Jurnal Keuangan, Ekonomi dan Bisnis Asia Vol 6 No 4.

Njambi, Caroline, 2014, *Factors Influencing Employee Motivation and Its Impact on Employee Performance: A Case of Amref Health Africa in Kenya*, United States International University – Africa.

- Oktarena, Eva, 2016, *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tiki Palembang*, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Palembang.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan; Dari Teori Ke Praktik (Edisi 13)*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P. (2014). *Teori Budaya Organisasi*. In perilaku organisasi.
- Robbin S.P, 2006. *Perilaku Organisasi*, edisi kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks: Kelompok Gramedia
- Roger, Bougie, Sekaran Uma, 2017. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi keenam Buku Dua, Jakarta: Salemba empat.
- Sutrisno, Edy, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Penerbit Prenada Media Group.
- Sedarmayanti. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. PT. Refika Aditama.
- Suparman, Dadang, 2020, *Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengetahuan Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Cv. Perdana Mulia Desa Caringin Kulon Kecamatan Caringin Kabupaten Sukabumi*, Jurnal Ekonomedia : ISSN 2775-1406; STIE PASIM; Sukabumi, Jul-Des 2020; Vol. 09 No. 02.
- Saputri, Rahayu dan Andayani, Nur Rahma, 2018, *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Departemen Production Di PT Ladtek Bi-Metal Manufacturing Batam*, Fakultas Administrasi Bisnis. Politeknik Negeri Batam.
- Safitri, Fajar Retno 2017, *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Wonosari*, Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sudaryo, Yoyo dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak langsung dan lingkungan kerja fisik*, Yogyakarta: Andi.



Sutopo, Amri, 2018, *Pengaruh Motivasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia Kantor Pos Wonogiri*, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Sugiyono, 2019, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, Edy, 2014 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Prenada Media Group.

Shahzadi, Irum, Javed, Ayesha, Pirzada, Syed Shahzaib, Nasreen Shagufta, dan Khanam, Farida, 2014, *Impact of Employee Motivation on Employee Performance*. European Journal of Business and Management. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.23.

Twalib, Medina Halako, and Kariuki, Margaret Muthoni, 2016, *Influence Of Motivation On Employee Performance At Telkom Kenya Limited*, *International Journal of Human Resource & Procurement (IJHRP)*, VOLUME 2 (XI), 421-431. ISSN 2105 6008.

Ukaidi, Chris U. Abeh, 2016, *the Influence of Leadership Styles on Organizational Performance in Nigeria*, *Global Journal of Human Resource Management* Vol.4, No.4, pp.25-34.

Wibowo, 2014, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada



University of Islam Malang  
**REPOSITORY**



© Hak Cipta Milik UNISMA

[repository.unisma.ac.id](http://repository.unisma.ac.id)