



Pengaruh Kepuasan Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Malang

Narta Dewi Cahayanti^{1*}, Rifki Hanif², Lussia Mariesti Andriany³

¹⁻³Program Studi Manajemen, Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia

E-mail: nartaa.dewii@gmail.com¹, rifki.hanif@asia.ac.id², lussiaandriany@asia.ac.id³

*Penulis Korespondensi: nartaa.dewii@gmail.com

Abstract. This research, conducted by Narta Dewi Cahayanti titled "The Effect of Compensation Satisfaction, Work Environment, and Leadership Style on Employee Performance at the Kepanjen Regional Tax Service Unit of the Regional Revenue Agency of Malang Regency," aims to analyze how compensation satisfaction, work environment, and leadership style influence employee performance at the Kepanjen Regional Tax Service Unit of the Regional Revenue Agency of Malang Regency. This study is motivated by the importance of improving employee performance to support optimizing Regional Original Revenue (PAD), alongside changes in employee status to Government Employees with Work Agreements (PPPK), workplace facility improvements, and the role of leadership in enhancing work productivity. Employee performance is affected by various internal and external factors, including compensation satisfaction, a conducive work environment, and an effective leadership style. This study employed a quantitative approach using a survey method. The population consisted of all 32 employees at the Kepanjen Regional Tax Service Unit, including Civil Servants (ASN) and Government Employees with Work Agreements (PPPK). A census sampling technique was applied, selecting the entire population as respondents. Primary data were collected through Likert-scale questionnaires and analyzed using multiple linear regression via the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The partial results indicate that compensation satisfaction has no significant effect on employee performance, the work environment has a significant effect, and leadership style has no significant effect. Simultaneously, compensation satisfaction, work environment, and leadership style significantly affect employee performance. The findings reveal that work environment is the most influential factor, while compensation and leadership style are not individually significant determinants.

Keywords: Compensation Satisfaction; Employee Performance; Leadership Style; Regional Revenue; Work Environment.

Abstrak. Penelitian yang dilakukan oleh Narta Dewi Cahayanti berjudul "Pengaruh Kepuasan Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Malang," bertujuan untuk menganalisis bagaimana kepuasan kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai di UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Malang. Studi ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peningkatan kinerja pegawai untuk mendukung optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD), seiring perubahan status pegawai menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), perbaikan fasilitas tempat kerja, serta peran kepemimpinan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kinerja pegawai dipengaruhi berbagai faktor internal maupun eksternal, termasuk kepuasan kompensasi, lingkungan kerja kondusif, serta gaya kepemimpinan efektif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode survei. Populasi mencakup seluruh 32 pegawai UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen, yang terdiri dari Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Teknik sampel jenuh atau sensus diterapkan dengan memilih seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan teknik regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Hasil analisis parsial menunjukkan bahwa kepuasan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan, kepuasan kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengungkapkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan kompensasi serta kepemimpinan bukan merupakan determinan signifikan secara individu.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan; Kepuasan Kompensasi; Kinerja Pegawai; Lingkungan Kerja; Pendapatan Daerah.

1. LATAR BELAKANG

Penyelenggaraan otonomi daerah di Indonesia mengharuskan Pemerintah Daerah untuk memiliki kemandirian finansial yang solid. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah (HKPD), daerah didorong untuk memaksimalkan potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD) guna mendanai pembangunan secara mandiri. Kabupaten Malang, yang merupakan salah satu wilayah terluas di Jawa Timur dengan berbagai sektor ekonomi seperti pertanian, industri, dan pariwisata, sangat bergantung pada pajak daerah sebagai komponen utama PAD.

Sumber daya manusia merupakan elemen kunci untuk keberhasilan suatu organisasi, terutama bagi instansi pemerintah yang fokus pada pelayanan publik. Kinerja pegawai menjadi ukuran utama dalam mengevaluasi efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam konteks organisasi sektor publik, pegawai tidak hanya dituntut untuk memenuhi target kerja, tetapi juga harus mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Oleh sebab itu, perhatian pada peningkatan kinerja pegawai sangat penting bagi setiap instansi pemerintah (Mangkunegara, 2017).

Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Malang adalah lembaga yang memegang peranan penting dalam menciptakan target penerimaan daerah. Tugas ini dilimpahkan pada tingkat operasional kepada Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pelayanan Pajak Daerah, salah satunya adalah UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen. UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen menjadi salah satu lembaga yang memegang peran strategis dalam meningkatkan pendapatan asli daerah melalui optimalisasi pelayanan pajak. Kinerja pegawai di lembaga ini sangat mempengaruhi keberhasilan dalam mencapai target penerimaan pajak daerah. Kecepatan, ketepatan, dan akuntabilitas pelayanan dipengaruhi oleh mutu sumber daya manusia yang ada. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam mendukung efektivitas pelayanan publik (Hasibuan, 2019).

Kinerja pegawai pada UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai target penerimaan pajak daerah. Sebagai unit pelaksana teknis yang bertugas melakukan pelayanan, pendataan, penetapan, pengawasan, penagihan, dan pembinaan wajib pajak daerah, setiap pegawai dituntut memiliki kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, serta tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Tingkat kinerja pegawai yang baik akan berkontribusi terhadap optimalisasi penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) serta peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen mengelola delapan jenis pajak daerah yang meliputi PBJT Jasa Perhotelan, PBJT Makanan dan Minuman, PBJT Jasa Kesenian dan Hiburan, PBJT Jasa Parkir, PBJT Tenaga Listrik, Pajak Air Tanah, Pajak Reklame, dan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan (MBLB). Luasnya cakupan objek pajak dan wilayah pelayanan menuntut pegawai untuk mampu bekerja secara efektif, teliti, serta responsif dalam menghadapi dinamika potensi pajak di lapangan. Oleh karena itu, keberhasilan pencapaian target penerimaan pajak tidak hanya bergantung pada besarnya potensi pajak yang dimiliki, tetapi juga pada kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh pegawai. Sebagai gambaran hasil pelaksanaan tugas pegawai, capaian realisasi penerimaan pajak daerah pada tahun 2024 dan 2025 dapat dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1. Capaian Realisasi Tahun 2024

No	Jenis Pendapatan	Target Potensi	Realisasi	Persentase
1	PBJT Jasa Perhotelan	945.973.346	1.380.461.955	145,93%
2	PBJT Makanan dan Minuman	4.014.171.405	1.826.366.446	45,50%
3	PBJT Jasa Kesenian dan Hiburan	1.319.229.553	830.229.112	62,93%
4	Pajak Reklame	953.756.695	1.232.758.523	129,25%
5	PBJT Tenaga Listrik	230.646.316	430.962.018	186,85%
6	Pajak MBLB	42.962.867	31.485.120	73,28%
7	PBJT Jasa Parkir	194.875.628	200.787.471	103,03%
8	Pajak Air Tanah	1.152.594.601	1.334.284.127	115,76%
	Total	8.854.210.411	7.267.334.772	82,08%

Sumber : data primer diolah

Tabel 2. Capaian Realisasi Tahun 2025

No	Jenis Pendapatan	Target Potensi	Realisasi	Persentase
1	PBJT Jasa Perhotelan	1.189.924.792	1.434.635.587	120,57%
2	PBJT Makanan dan Minuman	2.066.909.583	2.446.910.893	118,38%
3	PBJT Jasa Kesenian dan Hiburan	761.095.242	921.461.690	121,07%
4	Pajak Reklame	1.129.868.634	1.253.625.367	110,95%
5	PBJT Tenaga Listrik	343.928.513	474.918.638	138,09%
6	Pajak MBLB	28.900.441	13.371.976	46,27%
7	PBJT Jasa Parkir	218.521.727	230.730.957	105,59%

8	Pajak Air Tanah	1.152.191.039	1.383.836.783	120,10%
	Total	6.891.339.971	8.159.491.891	118,40%

Sumber : data primer diolah

Berdasarkan informasi yang terdapat dalam Tabel 2, jelas bahwa target fiskal untuk tahun 2024 ditetapkan pada angka yang sangat tinggi. Namun, realisasi yang diperoleh hanya mencapai 82,08 %. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa penentuan target tahun itu (hasil dari pembahasan antara Pemerintah Daerah (Bapenda) dan DPRD) belum sepenuhnya sesuai dengan kemampuan nyata sumber daya manusia di lapangan, sehingga beban kerja yang terlalu berat justru menghalangi pencapaian kinerja yang optimal.

Menanggapi ketidakpencapaian tersebut, pada tahun 2025 dilaksanakan strategi penyesuaian target. Bapenda menghitung potensi riil di lapangan misalnya jumlah wajib pajak, tren ekonomi, dan objek pajak baru. Dalam proses diskusi anggaran bersama legislatif, target diubah menjadi angka yang lebih rasional dan realistis. Walaupun secara nominal target tersebut mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya, kenyataan di lapangan menunjukkan hasil yang kontradiktif namun positif, realisasi kinerja tahun 2025 meningkat hingga mencapai 118,40 %. Kondisi di mana target disesuaikan tetapi pencapaian melebihi target ini membuktikan bahwa pegawai beroperasi dengan lebih efisien dan produktif ketika diberikan target yang jelas dan logis.

Meskipun demikian, capaian realisasi penerimaan pajak daerah tidak dapat dijadikan satu-satunya ukuran kinerja pegawai karena dipengaruhi pula oleh faktor-faktor eksternal, seperti kondisi ekonomi masyarakat, tingkat kepatuhan wajib pajak, serta kebijakan pemerintah daerah. Oleh karena itu, diperlukan pengukuran kinerja pegawai secara lebih komprehensif melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab. Selain itu, perlu dikaji faktor-faktor yang diduga memengaruhi kinerja pegawai, seperti kepuasan kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen.

Salah satu perubahan struktural yang paling signifikan dalam birokrasi Indonesia saat ini adalah kebijakan penghapusan tenaga honorer dan penetapan mereka sebagai Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Di UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen, perubahan ini sangat terasa. Banyak pegawai yang sebelumnya berstatus Tenaga Honorer dengan penghasilan dan jaminan sosial yang rendah, kini telah bertransformasi menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam kategori PPPK. Perbedaan status antara ASN kategori

PPPK dan pegawai honorer dapat memunculkan perbedaan dalam hal motivasi, kepuasan kerja, serta komitmen terhadap organisasi.

Kepuasan kompensasi menjadi faktor penting, terutama untuk pegawai UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen yang telah berubah statusnya menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Secara teori, kompensasi bukan hanya alat untuk memberikan imbalan finansial, melainkan juga merupakan tanda pengakuan organisasi terhadap kontribusi individu. Akan tetapi, dalam kenyataannya, kepuasan kompensasi sering kali menjadi masalah yang sangat sensitif dan rumit karena berkaitan dengan persepsi keadilan yang bersifat subjektif.

Pentingnya kepuasan kompensasi dalam peningkatan kinerja sejalan dengan studi terbaru oleh Salisa Nur Maulina dan Indi Djastuti (2024) yang mengulas tentang manajemen sumber daya manusia. Dalam pandangannya, Maulina dan Djastuti menegaskan bahwa kompensasi yang diberikan organisasi harus dianggap sebagai investasi strategis untuk meningkatkan keterlibatan dan produktivitas pegawai. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa ketika pegawai merasa kompensasi yang diterima adalah adil dan bersaing, dorongan timbal balik akan muncul, yang terlihat dalam peningkatan kinerja yang signifikan. Hal ini sangat relevan untuk UPT Kepanjen; meskipun transisi menjadi PPPK memberikan struktur gaji yang lebih jelas, kepuasan terkait hal ini tetap tergantung pada apakah jumlah tersebut dianggap sesuai dengan tekanan kerja yang tinggi di pusat administrasi kabupaten yang memiliki target pajak yang besar.

Lebih lanjut, mengacu pada pemikiran Maulina dan Djastuti (2024), kepuasan kompensasi memiliki banyak dimensi, termasuk kompensasi finansial langsung dan tidak langsung. Untuk pegawai di UPT Kepanjen, kepuasan tidak hanya berasal dari gaji bulanan, tetapi juga dari kejelasan sistem Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dan insentif pemungutan pajak yang menjadi hak mereka. Ketidakcocokan antara harapan dan kenyataan dalam distribusi insentif dapat mengurangi motivasi pegawai. Seperti yang diungkapkan dalam literatur terbaru, kegagalan organisasi dalam mengelola kepuasan kompensasi bisa menyebabkan perilaku kerja yang tidak produktif, di mana pegawai cenderung melakukan pekerjaan minimal tanpa motivasi untuk melampaui target.

Oleh karena itu, hubungan antara kepuasan kompensasi dan kinerja pegawai di UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen menjadi sangat penting untuk diteliti. Dengan berdasarkan ide-ide dari Maulina dan Djastuti (2024), penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi apakah skema kompensasi setelah pengangkatan PPPK telah mencapai tingkat kepuasan optimal pegawai, atau masih terdapat ketidakadilan yang menghambat kemajuan kinerja organisasi.

Lingkungan kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kondisi kerja yang baik, baik dari segi fisik maupun non-fisik, mampu menciptakan suasana nyaman dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Pentingnya pengaturan ruang kerja ini sejalan dengan pandangan Agung Hartadi (2023) yang menekankan bahwa adanya keterkaitan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan efisiensi operasional di lembaga publik. Dalam tulisannya, Hartadi (2023) berpendapat bahwa lingkungan kerja tidak hanya mencakup aspek fisik, melainkan juga bagaimana area tersebut dapat mendukung interaksi sosial dan profesional yang baik di antara karyawan. Hartadi menggarisbawahi bahwa "suasana kerja yang teratur akan mengurangi rasa jenuh dan stres, sehingga karyawan dapat fokus sepenuhnya pada pencapaian sasaran organisasi". Ini memberikan alasan yang kuat bagi UPT Kepanjen bahwa gedung yang baru diperbarui harus bisa berperan sebagai pendorong untuk meningkatkan kinerja, asal saja fasilitas tersebut dapat memenuhi kebutuhan fungsional karyawan dalam memberikan pelayanan yang optimal.

Lingkungan kerja fisik merupakan cermin dari sebuah organisasi dan tempat di mana karyawan menghabiskan sebagian besar waktu mereka. UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen baru saja melakukan pembaruan besar pada gedung kantornya. Perubahan ini mencakup penyusunan ulang tata ruang kantor, perbaikan sistem pencahayaan, peningkatan sirkulasi udara, dan penyediaan fasilitas pelayanan yang lebih modern dan representatif untuk wajib pajak.

Renovasi ini dilakukan dengan asumsi bahwa lingkungan kerja yang nyaman dapat mengurangi stres, meningkatkan konsentrasi, dan menciptakan rasa kebanggaan bagi karyawan. Gedung yang representatif bukan hanya sekadar tentang keindahan, tetapi juga efisiensi dalam alur kerja. Namun, apakah investasi besar pada infrastruktur fisik ini memiliki hubungan langsung dengan hasil kerja karyawan? Sering kali, meskipun lingkungan kerja mewah, tidak ada perubahan dalam budaya kerja. Karyawan mungkin merasa nyaman secara fisik, tetapi jika sistem kerja tidak berubah, renovasi gedung hanya akan menjadi penampilan luar dari birokrasi. Penelitian ini akan menganalisis sejauh mana kenyamanan setelah renovasi dapat mengubah kenyamanan menjadi produktivitas yang nyata.

Selain perubahan pada aspek fisik melalui renovasi gedung, dimensi non-fisik dari lingkungan kerja di UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen juga memiliki peran yang sangat penting dalam menjalankan organisasi. Jika renovasi gedung memberikan kenyamanan visual dan ergonomis, maka lingkungan kerja non-fisik berkaitan dengan aspek psikologis, komunikasi, dan harmoni antar karyawan di kantor. Di lembaga pemungut pajak yang memiliki

tekanan target tinggi, suasana kerja yang mendukung, rasa aman, dan dukungan sosial antar rekan kerja menjadi "energi" emosional bagi karyawan untuk tetap produktif.

Lingkungan kerja non-fisik yang sehat ditandai dengan komunikasi yang terbuka dan minimnya konflik yang terjadi karena perbedaan status kepegawaian. Apabila setelah pengangkatan PPPK terbentuk solidaritas yang kuat serta keterbukaan dalam informasi terkait penagihan pajak, maka lingkungan non-fisik ini dapat mendorong peningkatan kinerja. Sebaliknya, jika perubahan status ini menimbulkan kecemburuan sosial atau ketidakjelasan dalam pembagian tugas, maka kenyamanan gedung baru yang telah direnovasi tidak akan dapat menutupi penurunan efektivitas kerja.

Lebih jauh, interaksi vertikal antara atasan dan bawahan di UPT Kepanjen menjadi dasar utama dalam menciptakan suasana non-fisik yang positif. Di dalam sektor publik, pegawai sering kali menghadapi rutinitas administratif yang membosankan dan target pajak daerah yang tidak menentu. Dalam kondisi semacam ini, dukungan emosional dari pemimpin—seperti memberikan penghargaan, memberikan perlakuan yang adil, dan memberikan instruksi yang jelas—menjadi elemen penting bagi kepuasan kerja. Suasana non-fisik yang baik menciptakan rasa memiliki yang tinggi, sehingga pegawai tidak hanya merasa tertekan, tetapi juga merasa sebagai bagian penting dari visi pembangunan Kabupaten Malang. Oleh karena itu, penelitian ini menganggap bahwa kombinasi antara Lingkungan Kerja Fisik (fasilitas gedung) dan Lingkungan Kerja Non-Fisik (hubungan antar pribadi) harus dipandang sebagai satu kesatuan yang saling melengkapi dan akan menentukan sejauh mana kinerja pegawai UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen dapat ditingkatkan.

Dalam konteks perubahan terus-menerus di organisasi publik, kepemimpinan menjadi salah satu elemen krusial yang akan menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran. Seorang pemimpin tidak hanya memiliki tugas untuk mengatur pelaksanaan tugas-tugas, tetapi juga berperan memberikan panduan, menjalin komunikasi yang efektif, mengambil keputusan, serta menjadi contoh bagi staf. Kepemimpinan yang baik diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan semangat kerja, dan mendorong staf untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Pada UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen, gaya kepemimpinan sangat berpengaruh mengingat organisasi ini sedang menghadapi berbagai perubahan, seperti penambahan pegawai melalui pengangkatan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), perubahan dalam komposisi sumber daya manusia, serta pembaruan sarana kantor usai renovasi. Situasi ini mengharuskan pimpinan untuk dapat beradaptasi dengan karakteristik pegawai yang beragam, dan membangun.

Berdasarkan pengamatan awal di UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen, terdapat beberapa aspek yang masih berkaitan dengan penerapan metode kepemimpinan. Kepala UPT yang saat ini menjabat adalah individu yang relatif baru dan sebelumnya bertugas di bidang sekretariat, sehingga masih perlu beradaptasi dengan ciri khas tugas pelayanan pajak daerah serta kondisi pegawai di unit kerjanya. Selain itu, frekuensi komunikasi langsung antara pemimpin dan pegawai belum optimal karena adanya kegiatan dinas di luar kantor. Situasi ini berpotensi berdampak pada proses koordinasi, pembinaan, serta arahan yang diberikan kepada pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Walaupun demikian, hasil pengamatan menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai masih dapat menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Ini menunjukkan bahwa metode kepemimpinan tidak selalu menjadi faktor utama yang menentukan kinerja pegawai di UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen. Oleh karena itu, diperlukan sebuah penelitian untuk menganalisis apakah metode kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai atau apakah ada faktor lain yang lebih dominan memengaruhi kinerja tersebut.

Signifikansi peran ini sejalan dengan temuan dari Ismail H. A dkk. (2023) yang menekankan bahwa kepemimpinan adalah elemen krusial yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi. Dalam karya mereka, Ismail dkk. menyoroti bahwa seorang pemimpin yang efektif harus bisa menjalankan fungsi-fungsi manajerial dengan seimbang, mulai dari perencanaan yang baik hingga pengambilan keputusan dalam situasi tekanan. Untuk UPT Kepanjen, hasil temuan Ismail dkk. memberikan dasar bahwa gaya kepemimpinan yang tepat—yang bisa memberikan arahan yang jelas (fungsi instruktif) tetapi juga membuka kesempatan untuk diskusi (fungsi konsultatif)—sangat diperlukan untuk mengelola pegawai PPPK yang butuh panduan spesifik mengenai standar kinerja baru mereka.

Secara teori, penelitian ini dianggap penting untuk menguji kembali Two-Factor Theory yang diajukan oleh Frederick Herzberg (1959). Dalam teori ini, kompensasi dan lingkungan kerja termasuk dalam kategori faktor hygiene yang jika tidak dipenuhi, dapat menyebabkan ketidakpuasan. Namun, jika dipenuhi secara berlebihan tanpa adanya motivator seperti kepemimpinan yang baik dan pengakuan kerja, tidak akan secara otomatis meningkatkan kinerja dalam jangka panjang. Secara praktis, menggabungkan variabel kepuasan kompensasi (setelah pengangkatan PPPK) dan lingkungan kerja (setelah renovasi gedung) di bawah naungan gaya kepemimpinan adalah sebuah inovasi yang belum banyak diteliti dalam literatur manajemen perpajakan daerah. Mengingat peran strategis UPT Kepanjen dalam mendukung PAD Kabupaten Malang, pemahaman yang mendalam mengenai

interaksi antara variabel ini sangat diperlukan untuk memastikan bahwa peningkatan anggaran belanja pegawai (kompensasi) dan investasi infrastruktur (gedung) benar-benar memberikan hasil yang optimal dalam pencapaian target pajak.

Ketiga faktor ini saling berhubungan, kompensasi yang adil dan lingkungan yang nyaman hanya akan memberikan hasil yang optimal jika dipimpin dengan pendekatan yang sesuai. Mengingat masih ada perbedaan antara fasilitas yang tersedia dan target pajak yang belum stabil, maka peneliti tertarik untuk meneliti “Pengaruh Kepuasan Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan pada Kinerja Pegawai UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Malang”.

2. KAJIAN TEORITIS

Kinerja Karyawan

Hasibuan (2019) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil dari usaha seorang individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan, yang bergantung pada keterampilan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu yang dimiliki. Oleh karena itu, kinerja karyawan bisa menjadi acuan untuk menilai kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang ditugaskan oleh organisasi.

Menurut Mangkunegara (2017), beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kemampuan, faktor motivasi, sikap dalam bekerja, lingkungan kerja, kepemimpinan dan sistem kompensasi. Menurut Robbins dan Judge (2017), indikator-indikator kinerja karyawan mencakup kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

Kepuasan Kompensasi

Menurut Dessler (2020), kompensasi mencakup semua bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari hubungan kerja mereka. Ini bisa meliputi gaji, upah, insentif, tunjangan, atau fasilitas lain yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan. Menurut Milkovich, Newman, dan Gerhart (2023), kompensasi terdiri atas kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee benefits*).

Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja mencakup semua alat, bahan yang digunakan, serta kondisi di sekitar tempat kerja, termasuk metode dan pengaturan kerja, baik secara individu maupun kelompok. Lingkungan kerja sangat penting karena berkaitan langsung dengan kondisi yang dihadapi pegawai saat melaksanakan tugas-tugas mereka. Menurut

Sedarmayanti (2017), indikator lingkungan kerja meliputi penerangan kerja, suhu udara, kebisingan, penggunaan warna, ruang gerak kerja, keamanan kerja dan hubungan kerja.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Judge (2017), kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi sekelompok orang menuju pencapaian tujuan. Gaya kepemimpinan mencerminkan cara pemimpin berperilaku dalam mendorong bawahannya untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Kartono (2017), indikator gaya kepemimpinan meliputi kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan dan tanggung jawab pemimpin.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif kausal untuk menguji dan membuktikan secara empiris hipotesis mengenai pengaruh kepuasan kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen. Implementasi pendekatan ini berfokus pada analisis eksplanatori yang bertujuan untuk memaparkan posisi variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan yang lainnya melalui pengujian signifikansi. Dengan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda, penelitian ini berusaha untuk membongkar kompleksitas faktor-faktor organisasional di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Malang khususnya pada UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen

Metode pengambilan sampel dalam studi ini termasuk dalam tipe Non-Probability Sampling, yang merupakan suatu cara di mana tiap individu dalam populasi tidak memiliki kesempatan yang setara untuk terpilih, karena keputusan pengambilannya dilakukan berdasarkan pertimbangan yang objektif serta keterbatasan jumlah populasi di area penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner kepada responden guna memperoleh data primer. Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan secara bertahap dengan menggunakan metode statistik inferensial untuk menilai dampak kepuasan kompensasi, lingkungan kerja, serta gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.177	32	.012	.949	32	.132

a. Lilliefors Significance Correction

Sumber: Data Output SPSS Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa nilai signifikansi (Sig.) Shapiro-Wilk sebesar 0,132 Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual telah berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas.

Hasil Uji Multikolinearitas

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics		Dependent Variabel
	Tolerance	VIF	
(Constant)			
Kepuasan Kompensasi	0,712	1,404	Kinerja Pegawai
Lingkungan Kerja	0,638	1,568	
Gaya Kepemimpinan	0,668	1,498	

Sumber: Data Output SPSS Diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas, diketahui bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai Tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Variabel Kepuasan Kompensasi memiliki nilai Tolerance sebesar 0,712 dan VIF sebesar 1,404. Variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai Tolerance sebesar 0,638 dan VIF sebesar 1,568. Variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai Tolerance sebesar 0,668 dan VIF sebesar 1,498. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala multikolinearitas sehingga variabel independen dalam penelitian ini layak digunakan untuk analisis regresi linear berganda.

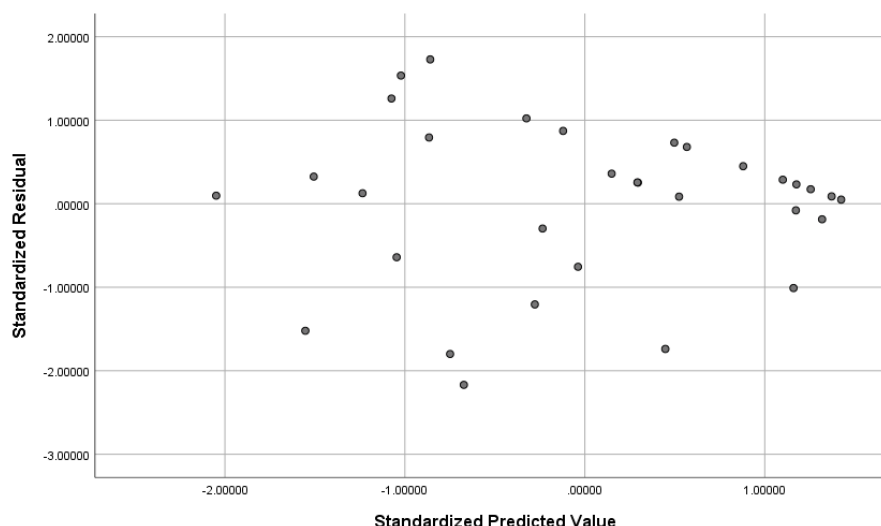
Hasil Uji Heterokedastisitas

Tabel 5. Hasil Uji Heterokedastisitas

Variabel	t	Sig
(Constant)		
Kepuasan Kompensasi	-0,424	0,675
Lingkungan Kerja	-1,409	0,170
Gaya Kepemimpinan	-0,643	0,525
Dependen Variabel : ABS_RES		

Sumber: Data Output SPSS Diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser, diketahui bahwa variabel Kepuasan Kompensasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,675, variabel Lingkungan Kerja sebesar 0,170 dan variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0,525. Seluruh variabel independen memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas. Hal ini menunjukkan bahwa varians residual bersifat konstan sehingga model regresi memenuhi asumsi heteroskedastisitas dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.



Gambar 1. Hasil Uji Heteroskedastisitas-Scatterplot

Sumber: Data Output SPSS Diolah (2026)

Berdasarkan grafik Scatterplot, titik-titik menyebar secara acak di atas dan di bawah angka nol serta tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami heteroskedastisitas.

Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Tabel 6. Hasil Uji Linear Berganda

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	2.495	.614		4.064
	x1	-.029	.160	-.032	-.183
	x2	.503	.159	.592	3.165
	x3	.047	.138	.062	.338
Sig.					

a. Dependent Variable: y

Sumber: Data Output SPSS (2026)

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda pada gambar 5.4, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 2,495 - 0,029.X_1 + 0,503.X_2 + 0,047.X_3 \dots\dots\dots(I)$$

Persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Nilai Konstanta (α) = 2,495

Nilai konstanta positif sebesar 2,495 menunjukkan bahwa apabila seluruh variabel independen yang terdiri dari X_1 , X_2 , dan X_3 bernilai konstan atau sama dengan nol (0), maka nilai atau tingkat variabel dependen (Y) adalah sebesar 2,495 satuan.

Koefisien Regresi Variabel X_1 (b_1) = - 0,029

Nilai koefisien regresi untuk variabel X_1 bernilai negatif sebesar -0,029. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang berlawanan arah antara variabel X_1 dengan variabel Y . Secara matematis, setiap terjadi peningkatan variabel X_1 sebesar satu satuan, maka akan diprediksi menurunkan nilai variabel Y sebesar 0,029 satuan, dengan catatan variabel independen lainnya (X_2 dan X_3) bernilai tetap (konstan).

Koefisien Regresi Variabel X_2 (b_2) = 0,503

Nilai koefisien regresi untuk variabel X_2 bernilai positif sebesar 0,503. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel X_2 dengan variabel Y . Secara matematis, setiap terjadi peningkatan variabel X_2 sebesar satu satuan, maka akan diprediksi meningkatkan nilai variabel Y sebesar 0,503 satuan, dengan catatan variabel independen lainnya (X_1 dan X_3) bernilai tetap (konstan).

Koefisien Regresi Variabel X_3 (b_3) = 0,047

Nilai koefisien regresi untuk variabel X_3 bernilai positif sebesar 0,047. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel X_3 dengan variabel Y . Secara matematis, setiap terjadi peningkatan variabel X_3 sebesar satu satuan, maka akan diprediksi meningkatkan nilai variabel Y sebesar 0,047 satuan, dengan catatan variabel independen lainnya (X_1 dan X_2) bernilai tetap (konstan).

Hasil Uji Hipotesis

Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji Statistik t)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.495	.614		4.064	.000
	x1	-.029	.160	-.032	-.183	.856
	x2	.503	.159	.592	3.165	.004
	x3	.047	.138	.062	.338	.738

a. Dependent Variable: y

Gambar 2. Coefficients Hasil Uji t

Sumber: Data Output SPSS (2026)

Berdasarkan gambar Coefficients yang diperoleh, berikut adalah hasil pengujian hipotesis secara parsial untuk masing-masing variabel:

Pengujian Hipotesis Pertama: Pengaruh X1 terhadap Y

Berdasarkan hasil uji statistik, diperoleh nilai t-hitung untuk variabel X1 sebesar -0,183 dengan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,856. Oleh karena nilai Sig. > 0,05 (0,856 > 0,05), maka H1 ditolak. Hal ini berarti variabel kepuasan kompensasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

Pengujian Hipotesis Kedua: Pengaruh X2 terhadap Y

Berdasarkan hasil uji statistik, diperoleh nilai t-hitung untuk variabel X2 sebesar 3,165 dengan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,004. Oleh karena nilai Sig. < 0,05 (0,004 < 0,05), maka H2 diterima. Hal ini berarti variabel lingkungan kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

Pengujian Hipotesis Ketiga: Pengaruh X3 terhadap Y

Berdasarkan hasil uji statistik, diperoleh nilai t-hitung untuk variabel X3 sebesar 0,338 dengan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,738. Oleh karena nilai Sig. > 0,05 (0,738 > 0,05), maka H₃ ditolak. Hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.668	3	.889	5.589	.004 ^b
	Residual	4.457	28	.159		
	Total	7.125	31			

a. Dependent Variable: y
b. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

Gambar 3. Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Sumber: Data Output SPSS (2026)

Berdasarkan hasil output SPSS pada tabel ANOVA di atas, diperoleh nilai F hitung sebesar 5,589 dengan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,004. Interpretasi Hasil: Karena nilai Sig. $0,004 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kompensasi, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan secara simultan (bersama-sama) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, secara statistik, kombinasi atau gabungan dari ketiga variabel independen tersebut memberikan kontribusi atau dampak yang nyata terhadap perubahan variabel dependen pada tingkat kepercayaan 95%.

Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.612 ^a	.375	.308	.39895

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

Gambar 4. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Sumber: Data Output SPSS (2026)

Berdasarkan gambar 5.7 di atas, penjelasan mengenai kekuatan hubungan dan kontribusi variabel penelitian adalah sebagai berikut:

Nilai Koefisien Korelasi ($R = 0,612$)

Nilai R menunjukkan derajat hubungan atau korelasi antara variabel independen secara simultan dengan variabel dependen. Nilai sebesar 0,612 mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan searah antara variabel X1 X2 dan X3 dengan variabel Y (berada pada rentang nilai tingkat hubungan 0,60 – 0,799).

Nilai Koefisien Determinasi ($R^2 = 0,375$)

Nilai R^2 sebesar 0,375 menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh variabel independen X1 X2 dan X3 terhadap perubahan variabel dependen Y adalah sebesar 37,5%. Sementara itu,

sisanya sebesar 62,5% (100%–37,5%) dijelaskan oleh variabel atau faktor-faktor lain di luar model penelitian ini yang tidak ikut diteliti.

Nilai Adjusted R Square (0,308)

Nilai Adjusted R Square sebesar 0,308 merupakan nilai koefisien determinasi yang telah disesuaikan dengan jumlah variabel dan ukuran sampel penelitian. Nilai ini biasanya digunakan pada regresi linear berganda untuk memberikan gambaran kontribusi yang lebih akurat dan terhindar dari bias jika terjadi penambahan variabel independen yang tidak esensial. Nilai Std. Error of the Estimate (0,39895)

Nilai standar error dari estimasi adalah sebesar 0,39895. Semakin kecil nilai standar deviasi dari error ini, maka model prediksi regresi yang digunakan untuk memprediksi variabel dependen (y) dinilai akan semakin akurat.

Pembahasan

Pengaruh Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai UPT PPD Kepanjen Bapenda Kabupaten Malang. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan pegawai terhadap kompensasi yang diterima belum mampu meningkatkan ataupun menurunkan kinerja pegawai secara signifikan.

Kondisi tersebut dapat dijelaskan karena karakteristik responden yang merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN) dan PPPK yang bekerja berdasarkan sistem penggajian yang telah ditetapkan pemerintah. Bagi sebagian besar pegawai, motivasi bekerja tidak hanya didasarkan pada besarnya kompensasi yang diterima, tetapi juga pada tanggung jawab profesi dan komitmen untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Menjadi ASN pada hakikatnya tidak semata-mata berorientasi pada pencapaian keuntungan finansial, melainkan juga sebagai bentuk pengabdian kepada negara dan masyarakat. Oleh karena itu, meskipun terdapat perbedaan tingkat kepuasan kompensasi, pegawai tetap berupaya menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional sesuai dengan target dan standar pelayanan yang telah ditetapkan.

Selain itu, terdapat tujuh pegawai yang mengalami penyesuaian atau downgrade jenjang pendidikan saat pengangkatan PPPK akibat keterbatasan formasi yang tersedia. Kondisi ini menyebabkan sebagian pegawai merasa bahwa kompensasi yang diterima belum sepenuhnya mencerminkan kualifikasi pendidikan yang dimiliki. Di sisi lain, tambahan penghasilan di luar gaji pokok masih belum sepenuhnya berbasis pada pencapaian kinerja individu, melainkan diberikan secara relatif merata kepada pegawai. Akibatnya, pegawai yang memiliki kinerja tinggi maupun rendah menerima tambahan penghasilan yang tidak jauh

berbeda, sehingga kompensasi belum menjadi faktor pendorong utama dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Maulina dan Djastuti (2024), Sumarni, Darwis, dan Prabowo (2024), serta Fajar dan Ratnawati (2024) yang menemukan bahwa kepuasan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja sangat bergantung pada karakteristik organisasi dan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan. Dalam konteks UPT PPD Kepanjen, semangat pengabdian, tanggung jawab pekerjaan, dan komitmen pelayanan publik tampaknya lebih dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai dibandingkan kepuasan kompensasi yang diterima.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai UPT PPD Kepanjen. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Hasil tersebut dapat dipahami karena lingkungan kerja merupakan faktor yang secara langsung dirasakan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Pegawai merasakan adanya peningkatan kenyamanan dibandingkan kondisi sebelumnya. Sebelum renovasi, kondisi gedung kantor kurang mendukung pelaksanaan tugas karena sering terjadi kebocoran atap yang menyebabkan air hujan masuk ke dalam ruangan hingga merusak instalasi listrik, terdapat lubang pada beberapa bagian jendela yang memungkinkan tikus masuk dan merusak kabel-kabel kantor, serta belum adanya pagar pengaman yang mengakibatkan keamanan lingkungan kerja kurang terjamin, bahkan pernah terjadi kehilangan helm milik pegawai. Selain itu, kantor belum memiliki ruang pelayanan khusus sehingga proses pelayanan kepada masyarakat masih bercampur dengan ruang kerja pegawai, serta tata letak (layout) kantor belum mencerminkan konsep pelayanan prima yang memberikan kenyamanan bagi wajib pajak maupun pegawai.

Selain aspek fisik, hubungan kerja antarpegawai yang harmonis, komunikasi yang baik, serta suasana kerja yang kondusif turut mendukung efektivitas pelaksanaan tugas. Lingkungan kerja yang nyaman membantu pegawai bekerja lebih fokus, mengurangi kelelahan, serta meningkatkan semangat kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kusumadewi (2023), Hartadi (2023), Kustini dan Hidayat (2021), serta Pridayanni dan Andayani (2025) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kesamaan hasil tersebut

menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja pegawai.

Namun demikian, hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Ismail et al. (2023) dan Saputra et al. (2025) yang menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Perbedaan tersebut kemungkinan disebabkan oleh perbedaan kondisi organisasi, karakteristik responden, serta tingkat kenyamanan lingkungan kerja pada masing-masing instansi. Oleh karena itu, dalam konteks UPT PPD Kepanjen, lingkungan kerja terbukti menjadi faktor yang mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai UPT PPD Kepanjen. Temuan ini menunjukkan bahwa perubahan persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan tidak secara langsung memengaruhi tingkat kinerja pegawai.

Kondisi tersebut dapat dijelaskan karena sebagian besar pegawai memiliki pengalaman kerja yang cukup lama dan memahami tugasnya dengan baik, sehingga dapat bekerja secara mandiri tanpa terlalu bergantung pada arahan pimpinan. Selain itu, komunikasi dan interaksi antara pimpinan dan pegawai dinilai belum optimal karena pimpinan cukup sering melaksanakan tugas dinas di luar kantor. Akibatnya, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap aktivitas kerja sehari-hari kurang dirasakan oleh pegawai.

Selain itu, jabatan pimpinan di lingkungan pemerintahan umumnya mengalami rotasi atau pergantian secara berkala, rata-rata sekitar empat tahun sekali. Kondisi ini membuat pegawai lebih berorientasi pada pelaksanaan tugas dan prosedur kerja yang telah ditetapkan daripada pada gaya kepemimpinan individu tertentu. Akibatnya, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menjadi kurang kuat karena pegawai telah terbiasa beradaptasi dengan pergantian pimpinan yang terjadi secara periodik..

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hartadi (2023) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pada organisasi tertentu, kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh faktor internal maupun lingkungan kerja dibandingkan gaya kepemimpinan.

Namun demikian, hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Kusumadewi (2023), Alam, Nural, dan Nurlia (2023), Ismail et al. (2023), serta Kustini dan Hidayat (2021) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut dapat terjadi karena karakteristik organisasi, budaya kerja, tingkat kedewasaan pegawai, serta intensitas interaksi antara pimpinan dan bawahan yang berbeda

pada setiap instansi. Pada UPT PPD Kepanjen, pegawai cenderung bekerja berdasarkan prosedur, target, dan tanggung jawab yang telah ditetapkan sehingga kinerja pegawai tidak terlalu dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Pengaruh Kepuasan Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa kepuasan kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai UPT PPD Kepanjen. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kompensasi, didukung lingkungan kerja yang nyaman serta gaya kepemimpinan yang baik, mampu menciptakan kondisi kerja yang mendorong peningkatan kinerja pegawai. Ketiga variabel tersebut saling melengkapi dalam membentuk motivasi, kenyamanan, dan arahan kerja sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara lebih optimal. Ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor tertentu, melainkan oleh kombinasi berbagai faktor yang mendukung pelaksanaan pekerjaan secara efektif dan efisien.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data, dan pembahasan mengenai pengaruh kepuasan kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen Bapenda Kabupaten Malang, dapat disimpulkan bahwa secara parsial kepuasan kompensasi dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja terbukti berpengaruh signifikan. Namun demikian, secara simultan kepuasan kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen Bapenda Kabupaten Malang.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang telah diperoleh, beberapa saran disajikan sebagai berikut. Pertama, bagi UPT Pelayanan Pajak Daerah Kepanjen, organisasi diharapkan dapat terus meningkatkan kualitas lingkungan kerja, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, melalui penyediaan fasilitas kerja yang memadai, penataan ruang kerja yang nyaman, serta penciptaan komunikasi dan kerja sama yang harmonis antarpegawai guna meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan publik. Kedua, bagi pimpinan organisasi, kendati gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai,

pimpinan tetap perlu membangun komunikasi yang terbuka, memberikan dukungan, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif guna menjaga koordinasi, meningkatkan kolaborasi, dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Ketiga, terkait pengelolaan kebijakan kompensasi, meskipun kepuasan kompensasi tidak terbukti berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai, organisasi tetap perlu mempertahankan sistem kompensasi yang adil, transparan, dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku demi menjaga kepuasan, semangat kerja, serta komitmen pegawai terhadap organisasi.

DAFTAR REFERENSI

- Alam, A. R. N., Nural, & Nurlia. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dua Putra Mario Pratama. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Hartadi, A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1). <https://doi.org/10.57151/jeko.v2i1.156>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara. <https://doi.org/10.31219/osf.io/x3j64>
- Ismail, H. A., Kessi, A. M. F., Tajuddin, I., & Abbas, M. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *JESYA (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 6(2). <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1237>
- Kartono, K. (2017). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Rajawali Pers.
- Kustini, E., & Hidayat, C. (2021). Pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Prima Tera Intidata. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 1(3). <https://doi.org/10.55182/jtp.v1i3.70>
- Kusumadewi, N. S. (2023). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kota Madiun. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Maulina, S. N., & Djastuti, I. (2024). Pengaruh kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen*.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2023). *Compensation* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Pridayanni, M., & Andayani, K. V. (2025). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Rangkasbitung Kabupaten Lebak. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik*, 2(1). <https://doi.org/10.70451/cakrawala.v2i1.324>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Saputra, Y. Y., & Susanti, F. (2023). Kompensasi, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan di Kabupaten Pesisir Selatan. *Jurnal Economina*, 2(11). <https://doi.org/10.55681/economina.v2i11.1008>

Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.