

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Efisiensi Anggaran, Motivasi Kerja dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Jember

Hendy Dwi Praptantyo^{1✉}, Muhammad Firdaus², Dedy Wijaya Kusuma³

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Institut Teknologi dan Sains Mandala, Jember

Abstrak

Kantor Bea dan Cukai sebagai instansi pemerintah memiliki peran strategis dalam pelayanan dan pengawasan kepabeanan dan cukai, termasuk fasilitasi perdagangan internasional, pengamanan perbatasan, serta optimalisasi penerimaan negara. Kompleksitas tugas, globalisasi, digitalisasi layanan, dan perubahan regulasi menuntut pegawai Bea dan Cukai untuk memiliki kompetensi teknis dan etika profesional yang tinggi. Kinerja pegawai yang belum optimal berpotensi menimbulkan hambatan pelayanan, kesalahan administrasi, serta ketidakefisienan proses kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel yang memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Kantor Bea dan Cukai. Analisis dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas berupa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, efisiensi anggaran, motivasi kerja dan fasilitas kerja terhadap variabel terikat kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Penelitian dilaksanakan di Kantor Bea Cukai Jember dengan sampel 43 orang pegawai berstatus PNS. Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda, didahului dengan uji instrumen penelitian dan uji asumsi klasik. Metode ini digunakan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, efisiensi anggaran, motivasi kerja, dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh kesimpulan bahwa kinerja pegawai di Kantor Bea Cukai Jember dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, efisiensi anggaran, motivasi kerja, dan fasilitas kerja, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini memberikan implikasi teoritis bagi pengembangan kajian manajemen SDM sektor publik serta implikasi praktis bagi manajemen instansi dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja pegawai.

Kata Kunci : *kinerja pegawai, sektor publik, Bea dan Cukai, manajemen sumber daya manusia.*

Abstract

The Customs and Excise Office plays a strategic role in customs and excise services and supervision, including facilitating international trade, border security, and optimizing state revenue. The complexity of duties, along with globalization, service digitalization, and regulatory changes, requires Customs and Excise employees to possess strong technical competencies and professional ethics. Suboptimal employee performance may lead to service delays, administrative errors, and inefficiencies in work processes. This study aims to analyze the influence of variables affecting employee performance within the Customs and Excise Office. The analysis seeks to determine the magnitude of the influence of independent variables on employee performance as the dependent variable. This research was conducted through a quantitative approach with a survey method. The research was conducted at the Jember Type C Customs and Excise

Supervision and Service Office with a sample of 43 civil servant employees. Research data were collected through questionnaires compiled based on the indicators of each research variable. Data analysis was carried out using descriptive analysis and multiple linear regression analysis, preceded by a research instrument test and a classical assumption test. This method was used to examine the influence of leadership style, organizational culture, budget efficiency, work motivation, and work facilities on employee performance, both partially and simultaneously. Based on the test results, it was concluded that employee performance at the Jember Type C Customs and Excise Supervision and Service Office was significantly influenced by leadership style, organizational culture, budget efficiency, work motivation, and work facilities, both partially and simultaneously. This research provides theoretical implications for the development of public sector human resource management studies as well as practical implications for agency management in formulating policies to improve employee performance.

Keywords: *employee performance, public sector, Customs and Excise, human resource management.*

Copyright (c) 2026 Hendy Dwi Praptantyo

✉ Corresponding author :

Email Address : hendydwip22@gmail.com

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor determinan dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, baik pada sektor publik maupun swasta. Secara konseptual, kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai individu berdasarkan standar, tanggung jawab, dan kompetensi yang telah ditetapkan organisasi (Mangkunegara, 2017). Kinerja yang baik tidak hanya mencerminkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga menunjukkan tingkat profesionalisme, kedisiplinan, motivasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Dalam organisasi modern, peningkatan kinerja pegawai menjadi kebutuhan strategis karena berpengaruh langsung pada efektivitas, efisiensi, dan keberhasilan institusi dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan.

Pada sektor publik, kinerja pegawai memiliki urgensi yang lebih tinggi karena berhubungan langsung dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Aparatur pemerintah dituntut untuk memberikan pelayanan yang transparan, responsif, akuntabel, dan sesuai ketentuan perundang-undangan. Pelayanan publik yang berkualitas tidak dapat terwujud tanpa adanya pegawai yang bekerja secara optimal dan memahami standar operasional prosedur yang berlaku. Dengan demikian, upaya peningkatan kinerja pegawai merupakan salah satu indikator penting dalam memperkuat tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Kantor Bea dan Cukai, sebagai instansi pemerintah yang berfungsi menyelenggarakan pelayanan dan pengawasan di bidang kepabeanan dan cukai, merupakan organisasi dengan tingkat kompleksitas tugas yang tinggi. Bea Cukai memiliki peran strategis dalam mendorong kelancaran arus barang, memfasilitasi perdagangan internasional, menjaga keamanan perbatasan, serta mengoptimalkan penerimaan negara dari sektor kepabeanan dan cukai. Beban tugas yang beragam tersebut menuntut pegawai Bea Cukai untuk memiliki kompetensi teknis dan etika profesional yang kuat, menguasai perkembangan regulasi perdagangan global, serta mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan akurat kepada pengguna jasa. Dalam praktiknya, kinerja pegawai Bea Cukai sangat menentukan efektivitas pelaksanaan fungsi organisasi. Kinerja yang rendah

dapat menyebabkan hambatan proses pelayanan, meningkatnya potensi kesalahan administrasi, munculnya keluhan pengguna jasa, serta terjadinya ketidakefisienan dalam penyelesaian dokumen kepabeanan. Sebaliknya, kinerja yang baik akan mempercepat pelayanan, meningkatkan kepatuhan pengguna jasa, memperkuat pengawasan, serta memberikan kontribusi positif terhadap penerimaan negara. Oleh karena itu, analisis mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada lingkungan Bea Cukai menjadi penting untuk dilakukan.

Di tengah dinamika globalisasi, digitalisasi layanan, dan perubahan regulasi perdagangan, pegawai Bea Cukai dituntut untuk terus meningkatkan kompetensi dan adaptabilitas. Keterbatasan dalam kemampuan teknis, kurangnya pemahaman terhadap prosedur baru, serta lemahnya motivasi atau disiplin kerja berpotensi menghambat pencapaian target kinerja organisasi. Kondisi ini menegaskan perlunya kajian ilmiah yang berfokus pada identifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, baik faktor internal seperti motivasi, disiplin, kompetensi, maupun faktor eksternal seperti lingkungan kerja, prosedur layanan, dan kebijakan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian mengenai kinerja pegawai di Kantor Bea dan Cukai menjadi relevan untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia di sektor publik, serta memberikan rekomendasi bagi instansi terkait dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

METODOLOGI

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengukur pengaruh variabel independen (gaya kepemimpinan, budaya organisasi, efisiensi anggaran, motivasi kerja, dan fasilitas kerja) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Jember, yang merupakan instansi vertikal di bawah naungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Peneliti menggunakan teknik sampling total atau sampling jenuh, di mana sampel diambil berdasarkan jumlah total yang ada secara keseluruhan yaitu berjumlah 43 orang. Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari sumber asli (tanpa perantara), penelitian ini menggunakan empat metode utama yaitu observasi, kuesioner, wawancara, dan dokumentasi, yang masing-masing memiliki fungsi metodologis tersendiri namun saling mendukung. Kuesioner ini akan disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dan diukur menggunakan skala likert 1-5 kemudian disebarikan kepada pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Jember, yang merupakan instansi vertikal di bawah naungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji instrument penelitian (uji validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas), regresi linear berganda, koefisien determinasi (R^2), uji hipotesis (uji parsial dan uji simultan).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen Penelitian

Uji validitas dilakukan untuk mengukur tingkat keakuratan dan ketepatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam penelitian ini, uji validitas yang digunakan adalah validitas konstruk (construct validity) dengan metode analisis korelasi *Pearson Product Moment*.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel / Indikator		r hitung	r tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)				
X1.1	Kemampuan mengambil keputusan	.932	0,304	Valid
X1.2	Kemampuan memotivasi	.935	0,304	Valid
X1.3	Kemampuan mengendalikan bawahan	.900	0,304	Valid
X1.4	Kemampuan mengendalikan emosi	.849		
Budaya Organisasi (X2)				
X2.1	Budaya Kejujuran	.777	0,304	Valid
X2.2	Budaya Ketekunan	.864	0,304	Valid
X2.3	Budaya Kedisiplinan	.864	0,304	Valid
Efisiensi Anggaran (X3)				
X3.1	Efisiensi	.962	0,304	Valid
X3.2	Ekonomis	.915	0,304	Valid
X3.3	Efektivitas	.915	0,304	Valid
Motivasi Kerja (X4)				
X4.1	Hubungan upaya-kinerja	.813	0,304	Valid
X4.2	Hubungan kinerja-imbalan	.928	0,304	Valid
X4.3	Hubungan imbalan-tujuan pribadi	.719	0,304	Valid
Fasilitas Kerja (X5)				
X5.1	Tata Ruangan	.710	0,304	Valid
X5.2	Perlengkapan/Perabotan	.876	0,304	Valid
X5.3	Tata Cahaya/Warna	.744	0,304	Valid
X5.4	Unsur Pendukung (Toilet, Mushola, Wifi,)	.669	0,304	Valid
Kinerja Pegawai (Y)				
Y1	Kualitas Kerja	.933	0,304	Valid
Y2	Kuantitas Pekerjaan	.678	0,304	Valid
Y3	Inisiatif	.918	0,304	Valid
Y4	Adaptabilitas	.826	0,304	Valid
Y5	Kerjasama	.860	0,304	Valid

Sumber: data diolah oleh penulis 2026

Berdasarkan tabel 1 Hasil pengujian validitas, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Efisiensi Anggaran, Motivasi Kerja, Fasilitas Kerja dan Kinerja Pegawai diukur dengan menggunakan masing-masing indikator menunjukkan bahwa nilai r hitung > 0,304 dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur semua variabel adalah valid, juga bisa di katakan indikator yang digunakan untuk mengukur seluruh variabel merupakan variabel yang memiliki ketetapan tinggi.

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur tingkat konsistensi dan kestabilan instrumen sebagai alat ukur. Dengan demikian, instrumen yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya apabila pengukuran diulang pada kondisi yang sama.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Jumlah Intrumen	cronbach's alpha	r tabel	Keterangan
Komunikasi	.921	0,6	Reliabel
Disiplin	.725	0,6	Reliabel
Motivasi	.919	0,6	Reliabel
Kompensasi	.763	0,6	Reliabel
Inovasi	.721	0,6	Reliabel

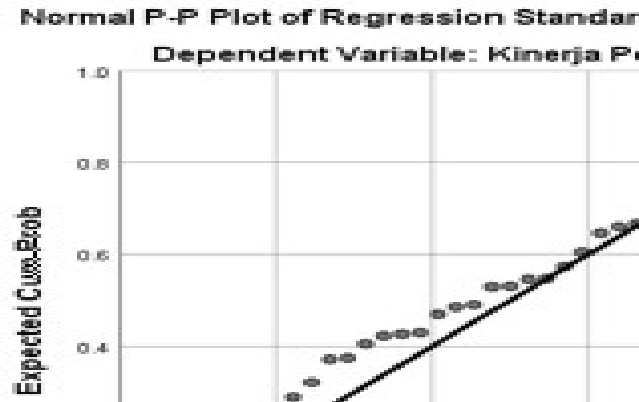
Kinerja Pegawai	.883	0,6	Reliabel
-----------------	------	-----	----------

Sumber : data diolah oleh penulis 2026

Dari table 2 diatas dapat disimpulkan bahwa semua instrumen penelitian dengan jumlah 22 pernyataan rata-rata menghasilkan nilai Cronbach Alpha > 0,060 sehingga dinyatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Dalam analisis regresi, uji normalitas digunakan untuk memastikan bahwa asumsi model regresi terpenuhi (Ghozali, 2001 dalam Widagdo, 2020). Model regresi yang baik memiliki residual yang berdistribusi normal. Sebagaimana pada gambar 2 Grafik P-P Plot Normal P-P plot of Regression Standardized residual sebagai berikut:



Sumber: data diolah oleh penulis

Gambar 1. Grafik P-P Plot Normal P-P plot of Regression Standardized residual

Dapat dilihat dari gambar 1 Normal P-P plot of Regression Standardized residual bahwa titik-titik data tersebar dekat dengan garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Dasar pengambilan keputusan multikolinearitas, melihat nilai tolerance. Jika nilai tolerance lebih besar dari > 0.10 maka artinya tidak terjadi Multikolinieritas dan jika nilai VIF < 10.00 maka artinya tidak terjadi Multikolinieritas. Hasil Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai pada kolom collinearity tolerance dan VIF sebagai berikut:

Tabel 3. Uji Multikolinieritas

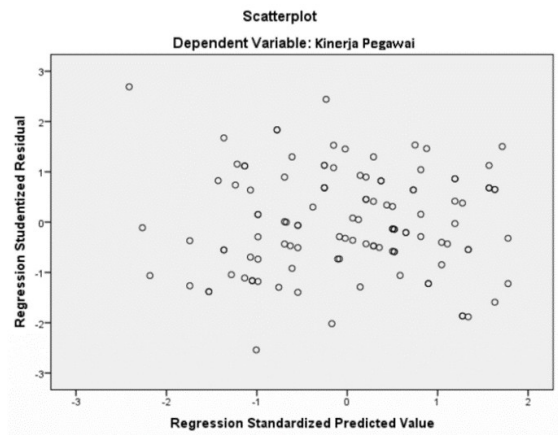
Coefficients ^a		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan X1	.400	2.497
	Budaya Organisasi X2	.800	2.575
	Efisiensi Anggaran X3	.720	3.968
	Motivasi Kerja X4	.470	6.798
	Fasilitas X5	.311	3.220

a. Dependent Variable: Y

Sumber: data diolah penulis

Berdasarkan tabel 4 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai tolerance > 0.10 maka tidak terjadi gejala Multikolinieritas dan nilai VIF < 10.00 maka tidak terjadi gejala Multikolinieritas.

Dasar pengambilan keputusan uji heterokedastisitas yaitu jika titik-titik ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas. Hasil uji heterokedastisitas dapat di lihat pada gambar 3 berikut:



Sumber: data diolah penulis

Gambar 2. Scatterplots

Dapat dilihat pada gambar 2 di atas bahwa tidak terdapat pola yang jelas, maupun titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Regresi Linear Berganda

Dengan memanfaatkan bantuan software SPSS Statistics 22 didapatkan hasil output regresi linier berganda sehingga model regresi linier yang didapatkan adalah:

Tabel 4. Uji Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	1.565	1.405		1.114	.273
Gaya Kepemimpinan X1	.043	.135	.033	4.319	.002
Budaya Organisasi X2	.185	.287	.148	4.643	.005
Efisiensi Anggaran X3	.191	.367	.126	2.520	.006
Motivasi Kerja X4	.840	.203	.700	4.148	.000
Fasilitas X5	.360	.137	.305	2.627	.013

a. Dependent Variable: Y

Sumber: data diolah penulis

Pada tabel koefisien di atas dapat dijelaskan tentang persamaan regresi ganda pada penelitian ini. Adapun rumus persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Intercept* (Konstanta) : 1.565 bernilai positif, artinya jika Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Efisiensi Anggaran, Motivasi Kerja dan Fasilitas diasumsikan konstan (tidak berubah), Kinerja Pegawai positif atau baik.
- Koefisien regresi untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X1) bernilai positif : 0,043 Artinya jika Gaya Kepemimpinan ditingkatkan maka Kinerja Pegawai semakin meningkat dengan asumsi Budaya Organisasi, Efisiensi Anggaran, Motivasi Kerja dan Fasilitas tidak berubah.
- Koefisien regresi untuk variabel Budaya Organisasi (X2) bernilai positif : 0,185 Artinya jika Budaya Organisasi ditingkatkan maka Kinerja Pegawai semakin meningkat dengan asumsi Gaya Kepemimpinan, Efisiensi Anggaran, Motivasi Kerja dan Fasilitas tidak berubah.
- Koefisien regresi untuk Efisiensi Anggaran (X3) bernilai positif : 0,191 Artinya jika pengaruh Efisiensi Anggaran ditingkatkan maka Kinerja Pegawai semakin

meningkat dengan asumsi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Fasilitas tidak berubah.

- e) Koefisien regresi untuk variabel Motivasi Kerja (X4) bernilai positif : 0,840 Artinya jika Motivasi Kerja ditingkatkan maka Kinerja Pegawai semakin meningkat dengan asumsi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Efisiensi Anggaran, dan Fasilitas tidak berubah.
- f) Koefisien regresi untuk variabel Fasilitas (X5) bernilai positif : 0,360 Artinya jika Fasilitas ditingkatkan maka Kinerja Pegawai semakin meningkat dengan asumsi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Efisiensi Anggaran, dan Motivasi Kerja tidak berubah.

Uji Parsial (Uji t)

Dasar pengambilan keputusan terhadap Uji t (parsial) adalah Bila $t \text{ hitung} \geq t \text{ tabel}$ dan nilai signifikan $t < \text{tingkat signifikan } 5\% (0,05)$, maka H_0 ditolak H_1 diterima. Nilai t tabel pada taraf signifikansi 5% dengan derajat kebebasan ($df = 43$) adalah sebesar 2,018. Jika hasil pengujian sesuai dengan dasar pengambilan diatas maka ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Hasil uji t (parsial) dapat di lihat pada tabel 5

Hasil pengujian uji t (parsial) sebagai berikut :

- H1.** Pengujian hipotesis pertama ($H_{0.1}$), nilai $t \text{ hitung} \geq t \text{ tabel}$ ($4,319 > 2,018$) dan nilai signifikan (Sig.) : $0.002 < 0.05$ artinya $H_{0.1}$ ditolak atau $H_{1.1}$ diterima. Hal ini berarti ada pengaruh secara parsial antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai
- H2.** Pengujian hipotesis kedua ($H_{0.2}$), $t \text{ hitung} \geq t \text{ tabel}$ ($4,634 > 2,018$) dan nilai signifikan (Sig.) : $0.005 < 0.05$ artinya $H_{0.2}$ ditolak atau $H_{1.2}$ diterima. Hal ini berarti ada pengaruh secara parsial antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai
- H3.** Pengujian hipotesis ketiga ($H_{0.3}$), $t \text{ hitung} \geq t \text{ tabel}$ ($2,520 > 2,018$) dan nilai signifikan (Sig.) : $0.006 < 0.05$ artinya $H_{0.3}$ ditolak atau $H_{1.3}$ diterima. Hal ini berarti ada pengaruh secara parsial antara Efisiensi Anggaran terhadap Kinerja Pegawai
- H4.** Pengujian hipotesis keempat ($H_{0.4}$), $t \text{ hitung} \geq t \text{ tabel}$ ($4,148 > 2,018$) dan nilai signifikan (Sig.) : $0.000 < 0.05$ artinya $H_{0.4}$ ditolak atau $H_{1.4}$ diterima. Hal ini berarti ada pengaruh secara parsial antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan (Uji F) diperlukan untuk menguji pengaruh seluruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan merumuskan hipotesis statistik: H_0 diterima jika tidak ada pengaruh yang signifikan, dan H_a diterima jika terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan. Dasar pengambilan keputusan didasarkan pada nilai signifikansi (p-value). Berikut adalah hasil perhitungan Uji F yang menunjukkan kelayakan model regresi dalam penelitian ini.

Tabel 5. Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	552.165	5	110.433	40.767	.000 ^b
	Residual	94.811	35	2.709		
	Total	646.976	40			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X5, X1, X4, X2, X3

Sumber: data diolah penulis

Hasil Pengujian Hipotesis keenam ialah diketahui bahwa nilai $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ ($40,767 > 4,45$) dan nilai Sig. ($0.00 < 0.05$) maka $H_0.6$ ditolak dan $H1.6$ diterima, artinya variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada penelitian ini akan digunakan dalam mengetahui seberapa besar pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi dijabarkan pada table 7 sebagai berikut :

Tabel 6. Uji Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.924 ^a	.853	.833	1.646

a. Predictors: (Constant), X5, X1, X4, X2, X3

Sumber: data diolah Penulis

Nilai *Adjusted R Square* (R^2 disesuaikan) sebesar 0,833 atau 83,3% menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan memiliki kemampuan penjelas yang sangat kuat. Artinya, variabel independen yang terdiri dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi, efisiensi anggaran, motivasi kerja dan fasilitas kerja mampu menjelaskan 83,3% variasi yang terjadi pada variabel dependen, yaitu kinerja pegawai. Dengan demikian, kelima variabel tersebut berpengaruh secara simultan dan signifikan dalam menjelaskan perubahan tingkat kinerja pegawai. Sementara itu, sisanya sebesar 16,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini.

Pembahasan

Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Secara Parsial Terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan dinyatakan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai karena secara individual variabel ini terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja, meskipun diuji bersamaan dengan variabel independen lainnya. Hasil uji parsial menunjukkan nilai signifikansi yang berada di bawah taraf kepercayaan 0,05, sehingga secara statistik gaya kepemimpinan memiliki pengaruh nyata terhadap kinerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean C Jember.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal Theory*) yang dikemukakan oleh House (1971), yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas, dukungan, serta motivasi yang sesuai dengan karakteristik bawahan dan situasi kerja. Pemimpin yang mampu mengarahkan dan memfasilitasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi akan mendorong peningkatan kinerja secara optimal.

Selain itu, hasil penelitian ini juga didukung oleh Teori Kepemimpinan Transformasional yang dikembangkan oleh Bass (1985). Teori ini menekankan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, pengaruh ideal, serta perhatian individual akan meningkatkan komitmen dan motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja. Dalam konteks KPPBC Tipe Madya Pabean C Jember, pimpinan yang mampu memotivasi pegawai dan menunjukkan keteladanan berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja dan tanggung jawab pegawai.

Selanjutnya, Teori Perilaku Kepemimpinan dari Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas dan hubungan kerja akan memengaruhi efektivitas kerja bawahan. Pemimpin yang mampu menyeimbangkan ketegangan dalam pengendalian tugas dengan perhatian terhadap kebutuhan pegawai akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Kondisi ini terlihat dari

persepsi responden yang menilai gaya kepemimpinan di instansi tersebut berada pada kategori sangat baik, terutama dalam aspek pengambilan keputusan, komunikasi, dan pengendalian emosi. Dari sisi empiris, temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Rifai, Ramly, dan Bijang (2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik. Penelitian Lestari, Nurlina, dan Azhar (2022) juga membuktikan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi dan kejelasan arah kerja. Selanjutnya, penelitian oleh Sutrisno (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui penciptaan iklim kerja yang disiplin dan bertanggung jawab.

Budaya Organisasi Berpengaruh Secara Parsial Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean C Jember. Hal ini mengindikasikan bahwa secara individual budaya organisasi mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai, meskipun dianalisis bersama variabel independen lainnya. Nilai signifikansi yang berada di bawah taraf kepercayaan 0,05 menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai secara langsung.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan pandangan Edgar H. Schein (1992) dalam *Organizational Culture and Leadership* yang menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai perekat sosial yang membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi. Nilai, norma, dan asumsi dasar yang dianut bersama akan menjadi pedoman bagi pegawai dalam bertindak dan bekerja, sehingga memengaruhi cara mereka menyelesaikan tugas dan mencapai target kinerja.

Selain itu, temuan penelitian ini juga didukung oleh Teori Budaya Organisasi Denison (2019) yang menekankan bahwa budaya yang kuat—terutama pada dimensi keterlibatan, konsistensi, dan misi—akan meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi. Budaya yang konsisten dan dipahami bersama akan menciptakan keselarasan perilaku pegawai, mengurangi konflik internal, serta meningkatkan koordinasi dan kerja sama tim. Dari perspektif Robbins dan Judge (2019), budaya organisasi yang kuat berperan sebagai mekanisme kontrol informal yang mengarahkan perilaku pegawai tanpa harus bergantung sepenuhnya pada aturan formal. Ketika nilai-nilai seperti disiplin, ketekunan, dan tanggung jawab telah tertanam dengan baik, pegawai akan terdorong untuk bekerja secara optimal karena adanya kesadaran internal, bukan semata-mata karena pengawasan eksternal.

Secara deskriptif, budaya organisasi di KPPBC Tipe Madya Pabean C Jember dinilai sangat kuat, khususnya pada aspek kedisiplinan dan ketekunan kerja. Budaya yang menjunjung tinggi disiplin waktu, kepatuhan terhadap aturan, serta komitmen dalam menyelesaikan tugas mendorong pegawai untuk bekerja secara konsisten dan bertanggung jawab. Kondisi ini berimplikasi langsung pada peningkatan kualitas hasil kerja dan penguatan kerja sama antar pegawai, sehingga kinerja organisasi secara keseluruhan menjadi lebih optimal.

Secara empiris, hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Worumi, Ibrahim, dan Pongtiku (2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan kohesi tim dan komitmen kerja. Penelitian Rahma (2025) juga membuktikan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai sektor publik, terutama dalam aspek kualitas kerja dan kolaborasi.

Efisiensi Anggaran Berpengaruh Secara Parsial Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa efisiensi anggaran berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean C Jember. Hal

ini menandakan bahwa secara individual, persepsi pegawai terhadap pengelolaan anggaran yang efisien mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja, meskipun diuji bersama variabel independen lainnya. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari taraf kepercayaan 0,05 memperkuat bahwa efisiensi anggaran merupakan faktor yang secara langsung memengaruhi kinerja pegawai.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan konsep Manajemen Kinerja Berbasis Anggaran (*Performance-Based Budgeting*), yang berkembang dalam kerangka *New Public Management* (NPM) sejak dekade 1990-an. Konsep ini menekankan keterkaitan yang kuat antara alokasi anggaran, pencapaian output, dan hasil kinerja. Menurut Robinson dan Brumby (2005), pengelolaan anggaran yang efisien dan berbasis kinerja akan meningkatkan akuntabilitas serta mendorong aparatur untuk bekerja lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, Teori Akuntabilitas Publik sebagaimana dikemukakan oleh Mardiasmo (2018) menyatakan bahwa efisiensi dalam penggunaan anggaran publik akan menciptakan kepercayaan (*trust*) pegawai dan masyarakat terhadap organisasi pemerintah. Ketika pegawai meyakini bahwa sumber daya keuangan dikelola secara ekonomis, efektif, dan transparan, mereka akan merasa lebih yakin dan termotivasi untuk meningkatkan kualitas serta tanggung jawab dalam bekerja. Hasil uji parsial menunjukkan bahwa efisiensi anggaran berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean C Jember. Hal ini menandakan bahwa secara individual, persepsi pegawai terhadap pengelolaan anggaran yang efisien mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja, meskipun diuji bersama variabel independen lainnya. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari taraf kepercayaan 0,05 memperkuat bahwa efisiensi anggaran merupakan faktor yang secara langsung memengaruhi kinerja pegawai.

Motivasi Kerja Berpengaruh Secara Parsial Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa secara individual motivasi kerja mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai, meskipun dianalisis bersamaan dengan variabel independen lainnya. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari taraf kepercayaan 0,05 menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting yang secara langsung memengaruhi kinerja pegawai.

Secara teoritis, temuan ini sangat sejalan dengan Teori Ekspektansi (*Expectancy Theory*) yang dikemukakan oleh Victor Vroom (1964). Teori ini menyatakan bahwa tingkat motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen utama, yaitu ekspektansi (keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik), instrumentalitas (keyakinan bahwa kinerja akan menghasilkan imbalan), dan valensi (nilai atau daya tarik imbalan bagi individu). Ketika pegawai memiliki keyakinan kuat terhadap ketiga komponen tersebut, maka mereka akan terdorong untuk mengerahkan upaya kerja secara maksimal.

Selain itu, temuan penelitian ini juga diperkuat oleh Teori Kebutuhan Berprestasi dari McClelland (1961) yang menekankan bahwa individu dengan kebutuhan berprestasi tinggi cenderung menetapkan standar kinerja yang lebih tinggi dan berusaha melampaui target yang ditetapkan. Pegawai yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan menunjukkan tanggung jawab, inisiatif, serta komitmen yang lebih kuat dalam menyelesaikan tugas.

Fasilitas Berpengaruh Secara Parsial Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa fasilitas kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menandakan bahwa secara individual ketersediaan dan kualitas fasilitas kerja mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai, meskipun dianalisis bersama variabel independen lainnya.

Nilai signifikansi yang berada di bawah taraf kepercayaan 0,05 memperkuat bahwa fasilitas kerja merupakan faktor pendukung penting yang secara langsung memengaruhi kinerja pegawai.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1959), yang menempatkan kondisi kerja fisik, termasuk fasilitas kerja, sebagai faktor higienis. Pemenuhan faktor higienis tidak secara langsung menciptakan kepuasan yang tinggi, namun ketidakterseediaannya dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan kinerja. Dengan kata lain, fasilitas kerja yang memadai berperan sebagai prasyarat dasar agar pegawai dapat bekerja secara efektif dan produktif.

Selain itu, hasil penelitian ini juga didukung oleh Teori Ergonomi Kerja, yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dan fasilitas yang dirancang sesuai dengan kebutuhan pengguna akan meningkatkan kenyamanan, mengurangi kelelahan, serta meminimalkan kesalahan kerja (Grandjean & Kroemer, 1997). Fasilitas kerja yang ergonomis memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih fokus dan efisien, sehingga berdampak positif pada kuantitas dan kualitas hasil kerja.

Dukungan teori lainnya berasal dari pandangan Sedarmayanti (2017) yang menyatakan bahwa fasilitas dan lingkungan kerja yang baik akan menciptakan suasana kerja yang aman dan nyaman, sehingga mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal dan meningkatkan kerja sama antarpegawai. Fasilitas yang memadai juga berfungsi sebagai sarana pendukung dalam memperlancar proses kerja dan pencapaian target organisasi.

Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Efisiensi, Motivasi Kerja, dan Fasilitas Kerja Berpengaruh Secara Simultan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji simultan (Uji F) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, efisiensi anggaran, motivasi kerja, dan fasilitas kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan oleh nilai F hitung yang lebih besar daripada F tabel serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari taraf kepercayaan 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi dan sinergi dari berbagai faktor organisasi yang saling melengkapi.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan Pendekatan Sistem (*Systems Theory*) dalam manajemen organisasi yang menyatakan bahwa organisasi merupakan satu kesatuan sistem yang terdiri dari berbagai subsistem yang saling berinteraksi (Katz & Kahn, 1978). Dalam konteks ini, kepemimpinan, budaya organisasi, pengelolaan anggaran, motivasi, dan fasilitas kerja berperan sebagai subsistem yang secara kolektif membentuk lingkungan kerja dan memengaruhi kinerja pegawai. Ketidakseimbangan pada salah satu subsistem dapat menghambat kinerja secara keseluruhan.

Selain itu, hasil penelitian ini juga didukung oleh konsep Model Kinerja Organisasi Terpadu yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2019), yang menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kombinasi faktor individual, kelompok, dan organisasi. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi merepresentasikan faktor organisasi dan kelompok, motivasi kerja mencerminkan faktor individual, sedangkan efisiensi anggaran dan fasilitas kerja berperan sebagai faktor pendukung struktural. Sinergi antar faktor tersebut menghasilkan kinerja yang optimal.

SIMPULAN

Berdasarkan tujuan penelitian yang dirumuskan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, efisiensi anggaran, motivasi kerja, dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean C Jember, serta berdasarkan hasil

analisis data dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a) Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai telah tercapai. Kepemimpinan yang efektif, khususnya dalam memberikan arahan, motivasi, dan pengendalian terhadap bawahan, secara nyata mampu meningkatkan kinerja pegawai.
- b) Budaya Organisasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini menjawab rumusan masalah terkait peran budaya organisasi, di mana budaya yang kuat terutama pada aspek kedisiplinan dan ketekunan menjadi landasan perilaku kerja pegawai yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja.
- c) Efisiensi Anggaran berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai. Kesimpulan ini menegaskan bahwa tujuan penelitian mengenai pengaruh efisiensi anggaran telah tercapai. Persepsi positif pegawai terhadap pengelolaan anggaran yang ekonomis dan efektif menumbuhkan kepercayaan serta mendorong peningkatan inisiatif dan kualitas kerja.
- d) Motivasi Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai. Hasil ini menjawab rumusan masalah mengenai pengaruh motivasi kerja, di mana motivasi yang tinggi yang didasari keyakinan terhadap hubungan antara usaha, kinerja, dan imbalan menjadi faktor pendorong utama pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal.
- e) Fasilitas Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa tujuan penelitian terkait fasilitas kerja telah terpenuhi. Ketersediaan fasilitas kerja yang memadai, khususnya unsur pendukung dan perlengkapan kerja, terbukti mampu menciptakan kenyamanan kerja, meningkatkan adaptabilitas, serta mendukung efektivitas pelaksanaan tugas pegawai.
- f) Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Efisiensi Anggaran, Motivasi Kerja, dan Fasilitas Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai. Kesimpulan ini menjawab tujuan penelitian secara komprehensif, bahwa kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil sinergi dari seluruh variabel independen yang diteliti. Kelima variabel tersebut secara bersama-sama memiliki kekuatan prediktif yang signifikan dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai, sehingga peningkatan kinerja hanya dapat dicapai melalui pengelolaan faktor kepemimpinan, budaya, anggaran, motivasi, dan fasilitas secara terintegrasi.

Referensi :

- Amelia, R. (2021). Fasilitas kerja dan retensi pegawai: Studi di perusahaan multinasional. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 14(1), 56–67.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Badan Pusat Statistik. (2022). *Laporan tahunan kinerja instansi pemerintah*. BPS.
- Badan Pusat Statistik. (2022). *Statistik Jember dalam angka*. BPS Jember.
- Denison Research. (2019). *Denison organizational culture model: Research and applications*. Denison Consulting.
- Gunawan, B.I. (2017), The Influence of Exotic Service Quality Towards Overall Satisfaction at

- Hotels in Makassar. New Delhi: Serialjournals.
- Hasibuan, M. (2020). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Bukit Kayu Kapur. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 8(3), 184–187.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Hidayati, N. (2022). Motivasi kerja dan produktivitas pegawai. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 9(4), 78–89.
- Lestari, A. L. A., & Handayani, N. (2020). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah desa. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 9(9).
- Lestari, Y., Nurlina, N., & Azhar, I. (2022). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 8(2), 102–115
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaann*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Prasetyo, A. (2023). Pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan pegawai. *Jurnal Manajemen Publik*, 12(1), 45–60.
- Rifai, A., Ramly, M., & Bijang, J. (2022). Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan; gaya kepemimpinan tidak signifikan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 5(1), 45–58.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sari, L., & Rahman, F. (2021). Budaya organisasi dan kinerja: Analisis di sektor publik. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 67–80.
- Sari, M. (2020). Budaya organisasi dan kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 7(2), 89–100.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Wiley.
- Worumi, A. N., Ibrahim, M. B. H., & Pongtiku, A. (2024). Analisis pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(1), 98–112.
- Wulandari, A. (2023). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 19(1), 66–74.