

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PENDAPATAN DAERAH (BAPPENDA) KABUPATEN KUTAI BARAT**

**Christian Egy Lendra<sup>1</sup>, Jauchar B<sup>2</sup>**

### **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah (BAPPENDA) Kabupaten Kutai Barat. Sumber daya manusia yang berkualitas dan termotivasi menjadi faktor utama dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dalam sebuah organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 42 pegawai yang dipilih secara acak. Analisis data dilakukan dengan regresi linear berganda untuk mengetahui hubungan antara variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan kepemimpinan yang lebih tegas dan terstruktur cenderung meningkatkan disiplin dan produktivitas pegawai. Selain itu, motivasi kerja juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja, di mana insentif dan penghargaan yang diberikan berkontribusi terhadap semangat kerja pegawai. Secara simultan, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BAPPENDA Kabupaten Kutai Barat. Rekomendasi dari penelitian ini mencakup peningkatan kualitas kepemimpinan dengan pendekatan yang lebih partisipatif, pemberian motivasi yang lebih efektif melalui insentif yang sesuai, serta penguatan budaya kerja yang mendukung produktivitas pegawai. Dengan penerapan strategi kepemimpinan dan motivasi yang tepat, diharapkan kinerja pegawai dapat terus meningkat untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.*

**Kata Kunci :** manajemen sumber daya manusia, gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja pegawai

### **Pendahuluan**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam sebuah perusahaan atau sebuah organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang akan menggerakkan berbagai jenis sumber daya yang lain yang terdapat di perusahaan agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

---

<sup>1</sup> Mahasiswa Program S1 Pemerintahan Integratif, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman. Email: [egylendra111@gmail.com](mailto:egylendra111@gmail.com)

<sup>2</sup> Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman

Dengan demikian, maka dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan profesional dengan menggunakan berbagai jenis teknik manajemen sumber daya manusia agar dapat mendukung kinerja pegawai. Manajemen sumber daya adalah disiplin ilmiah dan artistik yang mengatur interaksi antara tanggung jawab pekerja, memungkinkan mereka berfungsi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi, tenaga kerja, dan masyarakat secara luas (Hasibuan, 2016). Manajemen sumber daya manusia ini berkaitan dengan bagaimana proses pengelolaan yang dilakukan melalui setiap aktivitas dari sebuah perusahaan dan fungsi-fungsinya secara operasional. Bangun (2013) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari proses perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, pengaktifan, dan pengawasan seluruh aspek pengadaan personel, pengembangan, integrasi, remunerasi, pemeliharaan, dan pemisahan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia.

Kemampuan dalam mengambil keputusan yang tepat waktu dan efektif, serta kemampuan *problem-solving* yang baik, juga merupakan faktor kunci dalam kepemimpinan yang berhasil. Sehingga gaya kepemimpinan ini penting diperhatikan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi pegawai merupakan daya penggerak yang dimiliki atau dimiliki setiap individu dalam dirinya untuk melaksanakan tugas sehingga bersedia bertindak, menjalankan, dan melaksanakan tugas dengan menggunakan segenap potensi dan kemampuannya untuk menggapai tujuan yang hendak dicapai sebagaimana yang sudah ditetapkan (Bahri & Nisa, 2017). Motivasi akan mendorong seseorang untuk melaksanakan aktivitasnya dengan tepat. Motivasi juga mengarahkan dan menggerakkan seseorang untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan setiap sasaran yang sudah ditetapkan untuk menggapai tujuan tertentu (Kurniati & Fidowaty, 2017). Dengan demikian, motivasi seseorang akan sangat berpengaruh terhadap kinerja individu tersebut.

Berdasarkan observasi awal di Badan Pendapatan Daerah (BAPPENDA) Kabupaten Kutai Barat, kinerja pegawai masih dinilai kurang optimal yang ditandai dengan penurunan capaian hasil kerja, khususnya dalam pemenuhan target. Menyikapi kondisi tersebut, Kepala BAPPENDA menetapkan kebijakan penegakan disiplin melalui pemberian sanksi yang disepakati bersama seluruh pegawai, disertai penerapan gaya kepemimpinan yang tegas dan motivatif. Kebijakan ini terbukti memberikan dampak positif, terlihat dari meningkatnya disiplin dan kinerja pegawai melalui penekanan kepatuhan terhadap aturan, pemberian motivasi kerja, serta pelaksanaan koordinasi rutin melalui rapat yang membahas penilaian kinerja dan Indeks Kepuasan Masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat dan motivasi kerja yang kuat memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan publik.

## **Kerangka Teori**

### ***Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)***

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan aspek strategis dalam organisasi karena berperan penting dalam mengelola dan menyeimbangkan kebutuhan karyawan dengan kemampuan serta tujuan perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif memungkinkan organisasi mengoptimalkan

potensi individu sekaligus menjaga keberlangsungan kinerja organisasi secara keseluruhan. Adiba (2018) menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan secara sistematis agar tercipta keselarasan antara kepentingan karyawan dan kapasitas organisasi. Dengan demikian, MSDM tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada pengembangan kualitas manusia sebagai aset utama organisasi.

Lebih lanjut, Prabu (2017) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi ke dalam fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial meliputi perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian tenaga kerja, yang bertujuan memastikan seluruh sumber daya manusia berjalan selaras dengan strategi organisasi. Sementara itu, fungsi operasional mencakup kegiatan rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi berupa upah, insentif, tunjangan, serta jaminan keselamatan dan kesehatan kerja, pengintegrasian kepentingan karyawan dengan organisasi, penerapan disiplin kerja, hingga pemberhentian tenaga kerja sebagai bagian dari siklus pengelolaan sumber daya manusia secara menyeluruh.

### ***Gaya Kepemimpinan***

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan kekuatan yang mampu menggerakkan individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Kepemimpinan dipahami sebagai suatu proses pengaruh sosial, di mana seorang pemimpin berupaya mendorong partisipasi sukarela dari bawahannya guna mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Dalam konteks tersebut, gaya kepemimpinan merujuk pada standar perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin ketika memengaruhi orang lain sesuai dengan pandangan dan nilai yang dianutnya. Siagian menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan sering kali diidentikkan dengan tipe kepemimpinan yang dimiliki seseorang, karena pola perilaku pemimpin mencerminkan cara ia mengambil keputusan, berinteraksi, serta mengarahkan bawahan (Dems et al., 2022). Kepemimpinan yang efektif juga ditandai oleh kemampuan pengambilan keputusan yang tepat dan cepat, keterampilan pemecahan masalah, serta sikap inklusif yang mampu menghargai keberagaman dan mendorong partisipasi aktif anggota tim. Keseluruhan aspek tersebut membentuk fondasi kepemimpinan yang mampu memengaruhi, menginspirasi, dan memotivasi bawahan untuk mencapai kinerja yang optimal (Suryadi, 2020).

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dipahami sebagai pola perilaku atau pendekatan tertentu yang digunakan dalam memengaruhi cara berpikir, bersikap, dan bertindak para pengikutnya. Rahayu (2022) mengemukakan beberapa tipe kepemimpinan yang umum diterapkan dalam organisasi. Kepemimpinan demokratis ditandai dengan keterlibatan aktif bawahan dalam penetapan tujuan dan pengambilan keputusan, serta adanya pengawasan yang bersifat terbuka dan kolaboratif. Kepemimpinan otoriter menempatkan kekuasaan sepenuhnya pada pemimpin, yang meyakini hak penuh untuk mengendalikan dan memberi perintah kepada bawahannya. Kepemimpinan bebas atau *laissez faire* memberikan keleluasaan kepada anggota organisasi untuk mengambil keputusan secara mandiri dengan minim

campur tangan pimpinan. Selanjutnya, kepemimpinan karismatik menonjolkan daya tarik personal dan kewibawaan pemimpin yang mampu menginspirasi serta menumbuhkan kepercayaan dan loyalitas pengikut. Selain itu, kepemimpinan kebapakan atau paternalistik menekankan sikap melindungi, membimbing, dan memperhatikan kesejahteraan bawahan, sedangkan kepemimpinan ahli didasarkan pada penguasaan pengetahuan dan keahlian teknis tertentu yang relevan dengan bidang kerja organisasi.

Indikator gaya kepemimpinan mencerminkan perilaku nyata pemimpin dalam mengarahkan dan memengaruhi bawahannya. Menurut Suryadi (2020), indikator tersebut meliputi *telling*, yaitu perilaku pemimpin yang secara jelas memberitahukan apa yang harus dilakukan dengan orientasi tugas yang tinggi. *Selling* menggambarkan pemimpin yang tidak hanya menetapkan tugas secara tegas, tetapi juga membangun hubungan inisiatif dengan bawahan. *Participating* ditandai dengan rendahnya orientasi tugas namun tingginya dorongan partisipasi, sehingga pemimpin aktif melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, *delegating* menunjukkan gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas yang rendah, di mana pemimpin memberikan kepercayaan dan pendelegasian wewenang kepada bawahan dengan pembatasan pengarahan secara langsung.

### **Motivasi**

Motivasi kerja merupakan daya pendorong yang berasal dari dalam diri individu yang menggerakkan seseorang untuk mau bekerja, berperilaku, dan memanfaatkan seluruh potensi serta kemampuannya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Bahri & Nisa, 2017). Motivasi juga berkaitan erat dengan nilai tujuan yang ingin dicapai, di mana semakin tinggi nilai tujuan tersebut bagi individu, maka semakin kuat pula dorongan motivasi yang dimilikinya (Suharni & Purwanti, 2018). Dengan adanya motivasi kerja yang kuat, individu akan terdorong untuk melaksanakan aktivitas secara terarah, efektif, dan sesuai dengan sasaran organisasi (Kurniati & Fidowaty, 2017).

Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi pegawai dapat bersumber dari aspek internal maupun eksternal. Bahri dan Nisa (2017) mengemukakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh rasa aman dalam bekerja, pemberian gaji yang sesuai dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja, serta perlakuan yang adil dari manajemen. Sejalan dengan hal tersebut, Pratama dan Widyastuti (2021) menjelaskan bahwa faktor internal berkaitan dengan kebutuhan dan dorongan dalam diri individu, sedangkan faktor eksternal berasal dari lingkungan kerja, kebijakan organisasi, serta sistem penghargaan dan sanksi yang diterapkan.

Indikator motivasi pegawai dapat dilihat dari pemenuhan kebutuhan fisik, keamanan kerja, kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan dalam Christian dan Kurniawan (2021). Indikator tersebut mencerminkan sejauh mana organisasi mampu memberikan kompensasi yang layak, jaminan keamanan, hubungan kerja yang harmonis, pengakuan atas prestasi, serta kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan potensi diri. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, pengukuran motivasi pegawai

difokuskan pada indikator-indikator yang disampaikan oleh Christian dan Kurniawan (2021) karena dinilai relevan dengan konteks kinerja pegawai dalam organisasi.

### ***Kinerja Pegawai***

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan organisasi (Kasmir, 2016). Kinerja juga dipahami sebagai hasil perilaku kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas selama periode tertentu yang mencerminkan tingkat pencapaian tujuan organisasi (Nawawi, 2013). Selain itu, kinerja pegawai berfungsi sebagai alat ukur manajemen untuk menilai efektivitas pencapaian sasaran, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta memperkuat akuntabilitas organisasi (Azhari et al., 2021).

Manfaat kinerja pegawai dirasakan oleh berbagai pihak dalam organisasi. Bagi perusahaan, kinerja pegawai bermanfaat untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan pegawai, meningkatkan komitmen, memotivasi kerja, serta mendukung perubahan budaya organisasi (Wibowo, 2016). Bagi manajer, penilaian kinerja membantu dalam mengelola perilaku kerja, meningkatkan kinerja tim dan individu, serta menjadi dasar pemberian penghargaan dan pembinaan pegawai. Sementara bagi pegawai, kinerja memberikan kejelasan peran, mendorong pengembangan kemampuan, serta menjadi dasar penilaian yang objektif dan adil. Rivai (2017) menambahkan bahwa kinerja juga bermanfaat sebagai dasar promosi, penempatan, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi kerja yang dimiliki individu (Rivai, 2017). Kemampuan berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan, sedangkan motivasi berhubungan dengan dorongan internal untuk mencapai tujuan kerja. Untuk mengukur kinerja pegawai, Mangkunegara (2013) mengemukakan beberapa indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan, dan sikap kerja. Indikator-indikator tersebut mencerminkan tingkat ketepatan, produktivitas, tanggung jawab, serta sikap pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi.

### **Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu penelitian kuantitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan fenomena secara sistematis, faktual, dan akurat berdasarkan data numerik (Sugiyono, 2020). Penelitian dilakukan di Badan Pendapatan Daerah (BAPPENDA) Kabupaten Kutai Barat dengan populasi sebanyak 240 pegawai, sedangkan sampel penelitian berjumlah 42 responden yang ditentukan menggunakan teknik *simple random sampling* dengan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 14%. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang diukur menggunakan skala Likert lima poin, serta didukung oleh observasi dan wawancara. Variabel penelitian meliputi gaya kepemimpinan (X1), motivasi pegawai (X2), dan kinerja pegawai (Y) yang

masing-masing memiliki indikator operasional yang telah ditetapkan. Sumber data terdiri dari data primer yang diperoleh langsung dari responden dan data sekunder berupa buku, jurnal, dan dokumen pendukung penelitian. Untuk menjamin kualitas data, dilakukan uji validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment dan uji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach Alpha dengan kriteria  $\alpha > 0,60$ . Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan bantuan SPSS, yang diawali dengan uji asumsi klasik berupa uji normalitas Kolmogorov–Smirnov, kemudian dilanjutkan dengan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai, serta uji t untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen pada tingkat signifikansi 0,05.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### *Karakteristik Responden Penelitian*

Tabel 1. Karakteristik Responden

<b>Karakteristik</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<b>Status Pegawai</b>		
Honoror	18	42,9%
P3K	14	33,3%
PNS	10	23,8%
<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Laki-laki	20	47,6%
Perempuan	22	52,4%
<b>Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
< 25 Tahun	6	14,3%
25 – 34 Tahun	7	16,7%
35 – 44 Tahun	21	50%
45 – 54 Tahun	5	11,9%
> 54 Tahun	3	7,1%
<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
D3	4	9,5%
S1	23	54,8%
S2/S3	1	2,4%
SMA/SMK	14	33,3%
<b>Lama Bekerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
1 – 5 Tahun	9	21,43%
6 – 10 Tahun	9	21,43%
> 10 Tahun	24	57,14%
Total	42	100%

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Pendapatan Daerah (BAPPENDA) Kabupaten Kutai Barat yang berlokasi di Kecamatan Barong Tongkok, wilayah yang

secara historis merupakan bagian dari bekas Kewadanaan Sendawar dan memiliki keterkaitan dengan sejarah Kerajaan Sendawar atau Kudungga. BAPPENDA Kabupaten Kutai Barat berfungsi mengelola dan mengoptimalkan pendapatan daerah yang mencakup 16 kecamatan dan 223 kampung, dengan kantor yang berdiri sejak tahun 2000 dan direnovasi pada tahun 2011 di Jalan Pemda Kubar. Penelitian melibatkan 42 pegawai sebagai responden, yang terdiri dari pegawai berstatus honorer sebanyak 42,9%, P3K sebesar 33,3%, dan PNS sebesar 23,8%, dengan komposisi jenis kelamin relatif seimbang, yaitu 52,4% perempuan dan 47,6% laki-laki. Dari segi usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 35–44 tahun sebesar 50%, diikuti usia 25–34 tahun sebesar 16,7%, usia di bawah 25 tahun sebesar 14,3%, usia 45–54 tahun sebesar 11,9%, dan usia di atas 54 tahun sebesar 7,1%. Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan S1 sebesar 54,8%, diikuti SMA/SMK sebesar 33,3%, D3 sebesar 9,5%, dan S2/S3 sebesar 2,4%. Sementara itu, karakteristik berdasarkan lama bekerja menunjukkan bahwa mayoritas responden telah bekerja lebih dari 10 tahun sebesar 57,1%, sedangkan masing-masing 21,4% memiliki masa kerja 1–5 tahun dan 6–10 tahun, yang secara keseluruhan mencerminkan keberagaman latar belakang responden dalam mendukung analisis hasil penelitian.

### ***Uji Kualitas Data***

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

<b>Variabel</b>	<b>Item</b>	<b>r hitung</b>	<b>r tabel</b>	<b>Keterangan</b>
Gaya Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,446	0,3044	Valid
	X1.2	0,732	0,3044	Valid
	X1.3	0,601	0,3044	Valid
	X1.4	0,628	0,3044	Valid
	X1.5	0,703	0,3044	Valid
	X1.6	0,660	0,3044	Valid
	X1.7	0,534	0,3044	Valid
	X1.8	0,689	0,3044	Valid
	X1.9	0,607	0,3044	Valid
	X1.10	0,672	0,3044	Valid
	X1.11	0,578	0,3044	Valid
	X1.12	0,656	0,3044	Valid
	X1.13	0,560	0,3044	Valid
	X1.14	0,703	0,3044	Valid
	X1.15	0,669	0,3044	Valid
	X1.16	0,642	0,3044	Valid
	X1.17	0,382	0,3044	Valid
	X1.18	0,602	0,3044	Valid
	X1.19	0,567	0,3044	Valid
	X1.20	0,688	0,3044	Valid
Motivasi (X2)	X2.1	0,482	0,3044	Valid

	X2.2	0,464	0,3044	Valid
	X2.3	0,469	0,3044	Valid
	X2.4	0,456	0,3044	Valid
	X2.5	0,830	0,3044	Valid
	X2.6	0,545	0,3044	Valid
	X2.7	0,516	0,3044	Valid
	X2.8	0,762	0,3044	Valid
	X2.9	0,603	0,3044	Valid
	X2.10	0,581	0,3044	Valid
	X2.11	0,491	0,3044	Valid
	X2.12	0,588	0,3044	Valid
	X2.13	0,467	0,3044	Valid
	X2.14	0,623	0,3044	Valid
	X2.15	0,689	0,3044	Valid
	X2.16	0,709	0,3044	Valid
	X2.17	0,728	0,3044	Valid
	X2.18	0,675	0,3044	Valid
	X2.19	0,605	0,3044	Valid
	X2.20	0,700	0,3044	Valid
	X2.21	0,748	0,3044	Valid
	X2.22	0,594	0,3044	Valid
	X2.23	0,737	0,3044	Valid
	X2.24	0,619	0,3044	Valid
	X2.25	0,561	0,3044	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y.1	0,801	0,3044	Valid
	Y.2	0,885	0,3044	Valid
	Y.3	0,768	0,3044	Valid
	Y.4	0,704	0,3044	Valid
	Y.5	0,849	0,3044	Valid
	Y.6	0,812	0,3044	Valid
	Y.7	0,861	0,3044	Valid
	Y.8	0,440	0,3044	Valid
	Y.9	0,858	0,3044	Valid
	Y.10	0,747	0,3044	Valid
	Y.11	0,769	0,3044	Valid
	Y.12	0,668	0,3044	Valid
	Y.13	0,889	0,3044	Valid
	Y.14	0,835	0,3044	Valid
	Y.15	0,821	0,3044	Valid
	Y.16	0,845	0,3044	Valid
	Y.17	0,911	0,3044	Valid



	Y.18	0,850	0,3044	Valid
	Y.19	0,698	0,3044	Valid
	Y.20	0,667	0,3044	Valid

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item dalam variabel penelitian memiliki nilai *r hitung* yang lebih besar dari *r tabel*. Sehingga dianggap valid. Dengan demikian, semua item yang diuji dalam variabel penelitian memenuhi syarat validitas, yang berarti bahwa setiap item secara tepat mengukur dimensi yang dimaksudkan, yaitu kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai di BAPPENDA Kabupaten Kutai Barat dapat diandalkan dan relevan.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Standar	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,908	0,06	Reliabel
Motivasi (X2)	0,923	0,06	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,963	0,06	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini, yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), dan Kinerja Pegawai (Y), memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Cronbach's Alpha masing-masing sebesar 0,908 untuk Gaya Kepemimpinan, 0,923 untuk Motivasi, dan 0,963 untuk Kinerja Pegawai, yang seluruhnya lebih besar dari nilai standar yang ditetapkan. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan dinyatakan konsisten, andal, dan layak digunakan dalam analisis lanjutan untuk menggambarkan kondisi yang sebenarnya pada objek penelitian.

### Uji Normalitas

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		42
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	5,17468934
Most Extreme Differences	Absolute	,110
	Positive	,110
	Negative	-,071
Test Statistic		,110
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan hasil One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test, nilai Asymp. Sig. (2-tailed) yang diperoleh adalah 0,200. Karena nilai ini lebih besar dari 0,05, kita dapat menyimpulkan bahwa data yang diuji tidak menunjukkan perbedaan yang

signifikan dengan distribusi normal. Dengan kata lain, data tersebut mengikuti distribusi normal. Hal ini berarti bahwa asumsi normalitas dapat diterima, sehingga analisis selanjutnya yang menggunakan uji statistik parametrik dapat dilakukan tanpa khawatir akan pelanggaran terhadap asumsi distribusi normal. Oleh karena itu, hasil uji ini menunjukkan bahwa data yang dikumpulkan sesuai untuk dilakukan analisis lebih lanjut menggunakan metode analisis hipotesis.

### ***Uji Regresi Linear Berganda***

Tabel 5. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	19,043	10,040		1,897	,065
Gaya Kepemimpinan	,685	,152	,644	4,512	,000
Motivasi	,071	,098	,103	3,723	,047

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan pada hasil tersebut, maka dapat diketahui bahwa rumus regresi yang diperoleh berikut ini:

$$\text{Kinerja Pegawai (Y)} = 19,043 + 0,685 X_1 + 0,071 X_2$$

Gaya Kepemimpinan memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,685 yang menunjukkan bahwa untuk setiap peningkatan satu unit pada variabel Gaya Kepemimpinan, variabel Kinerja Pegawai diperkirakan meningkat sebesar 0,685 unit, dengan asumsi variabel Motivasi tetap konstan. Sehingga gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,071 yang menjelaskan bahwa untuk setiap peningkatan satu unit pada variabel Motivasi, variabel Kinerja Pegawai diperkirakan meningkat sebesar 0,071 unit, dengan asumsi variabel Gaya Kepemimpinan tetap konstan.

Variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 yang dimana lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan kata lain, variabel Gaya Kepemimpinan dapat diandalkan untuk memprediksi Kinerja Pegawai. Motivasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,047 yang dimana lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan kata lain, variabel Gaya Kepemimpinan dapat diandalkan untuk memprediksi Kinerja Pegawai.

### ***Uji Simultan (F)***

Tabel 6. Hasil Uji F

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1134,412	2	567,206	20,149	,000 <sup>b</sup>
Residual	1097,874	39	28,151		
Total	2232,286	41			

- a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai
- b. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan pada hasil tersebut, maka dapat diketahui bahwa nilai sig yang diperoleh ialah 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) dengan demikian maka dapat dijelaskan bahwa keseluruhan variabel independen baik gaya kepemimpinan maupun motivasi berpengaruh simultan terhadap kinerja pegawai.

## **Pembahasan**

### ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai***

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BAPPENDA Kabupaten Kutai Barat dengan koefisien regresi sebesar 0,685, yang menunjukkan bahwa peningkatan kualitas gaya kepemimpinan akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai dengan asumsi variabel lain konstan. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio yang menekankan pentingnya peran pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, komunikasi yang efektif, serta perhatian individual kepada bawahan sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif. Gaya kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan mendukung akan membuat pegawai merasa dihargai, memahami arah kerja secara jelas, serta terdorong untuk meningkatkan tanggung jawab dan produktivitas kerja, sedangkan gaya kepemimpinan yang otoriter cenderung menurunkan kepuasan dan semangat kerja. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Sutrisno (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang baik mampu memperkuat hubungan kerja, memperjelas tujuan organisasi, dan meningkatkan kinerja pegawai, sehingga dalam konteks organisasi pemerintahan seperti BAPPENDA, peningkatan kualitas kepemimpinan menjadi faktor strategis dalam mendorong kinerja pegawai dan efektivitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

### ***Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja pegawai***

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara, motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BAPPENDA Kabupaten Kutai Barat, karena motivasi menjadi pendorong utama yang meningkatkan semangat kerja, produktivitas, serta kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai. Pegawai yang merasa dihargai melalui umpan balik positif, penghargaan atas kinerja, serta dukungan pimpinan cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan berusaha memberikan hasil terbaik. Selain itu, ketersediaan fasilitas kerja yang memadai, program pelatihan, dan peluang pengembangan karier turut memperkuat motivasi pegawai dengan meningkatkan rasa percaya diri dan kesiapan menghadapi tuntutan pekerjaan. Lingkungan kerja yang kondusif dan gaya kepemimpinan yang komunikatif serta suportif juga berperan penting dalam membangun motivasi, sehingga pegawai merasa diperhatikan, didukung, dan terdorong untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

### ***Pengaruh simultan gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai***

Berdasarkan hasil uji ANOVA, gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di BAPPENDA Kabupaten Kutai Barat dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis pengaruh bersama kedua variabel independen terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dan peningkatan motivasi kerja secara bersamaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperjelas arah dan tujuan kerja, serta mendorong semangat dan keterlibatan pegawai dalam menyelesaikan tugas. Kepemimpinan yang mampu mengakomodasi kebutuhan dan aspirasi pegawai, disertai pemberian motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik seperti apresiasi kinerja, peluang pengembangan karier, dan suasana kerja yang harmonis, akan memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi dan berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas serta kinerja pegawai secara keseluruhan.

## **Kesimpulan dan Rekomendasi**

### ***kesimpulan***

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, indikator-indikator gaya kepemimpinan yang meliputi komunikasi pemimpin, pemberian arahan yang jelas, keterbukaan, serta dukungan terhadap bawahan berada pada kategori baik sampai sangat baik. Hal ini terlihat dari rata-rata skor jawaban responden yang menunjukkan bahwa pegawai merasa pemimpin mereka cukup komunikatif dan memberikan arahan dengan jelas. Hasil uji inferensial (analisis regresi) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu membangun komunikasi terbuka, memberikan bimbingan, serta menjadi teladan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tercapainya target organisasi.
2. Hasil analisis deskriptif terhadap indikator motivasi yang mencakup keamanan kerja, sistem penghargaan, kesempatan berkembang, dan semangat kerja juga menunjukkan kategori baik. Sebagian besar pegawai merasa termotivasi melalui penghargaan atas prestasi dan adanya peluang pengembangan karir, meskipun aspek penghargaan finansial masih perlu ditingkatkan. Secara inferensial, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Pegawai dengan tingkat motivasi yang tinggi menunjukkan produktivitas yang lebih baik dan komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Ini berarti program penghargaan, pemberian umpan balik konstruktif, serta pelatihan dan pengembangan karir memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai.
3. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, kinerja pegawai pada indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dalam menyelesaikan tugas, dan sikap profesional berada pada kategori baik hingga sangat baik. Pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai target dan menunjukkan sikap kerja yang

profesional, meskipun aspek pengembangan kompetensi dan penghargaan perlu diperkuat untuk mempertahankan kinerja jangka panjang. Hasil ini menegaskan bahwa kinerja pegawai tidak terlepas dari faktor internal (motivasi) dan eksternal (gaya kepemimpinan) yang saling melengkapi dalam membentuk lingkungan kerja produktif.

4. Hasil uji regresi berganda menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Motivasi secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Pegawai. Kedua variabel ini memiliki kontribusi besar terhadap pencapaian kinerja pegawai yang lebih baik. Gaya kepemimpinan yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sedangkan motivasi yang kuat menjadi pendorong individu untuk mencapai target organisasi.

### **Rekomendasi**

1. Para pemimpin disarankan untuk terus mengembangkan gaya kepemimpinan yang komunikatif, terbuka, dan partisipatif. Pemimpin perlu lebih aktif memberikan arahan yang jelas, umpan balik yang membangun, serta menunjukkan dukungan terhadap inisiatif pegawai. Pelatihan kepemimpinan secara berkala juga penting untuk memperkuat kemampuan manajerial dalam membina tim kerja.
2. Untuk meningkatkan motivasi, instansi perlu memperkuat sistem penghargaan yang transparan dan berbasis kinerja, baik dalam bentuk insentif finansial maupun pengakuan non-finansial. Selain itu, perlu disediakan program pelatihan, pengembangan karir, dan kesempatan promosi yang adil dan terstruktur, agar pegawai merasa dihargai dan terdorong untuk terus berkembang.
3. BAPPENDA perlu memperkuat sistem penilaian kinerja yang objektif dan berkelanjutan, serta menyediakan fasilitas kerja yang mendukung produktivitas. Program monitoring dan evaluasi kinerja secara rutin dapat membantu mengidentifikasi kelemahan dan memberikan umpan balik perbaikan secara tepat waktu. Selain itu, dukungan terhadap pengembangan kompetensi teknis dan soft skills akan membantu mempertahankan kualitas kinerja pegawai dalam jangka panjang.

### **Daftar Pustaka**

- Adiba, E. M. (2018). Kepemimpinan Islami, Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja, Dan Loyalitas Kerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Di Sidoarjo. *Journal of Islamic Economics*, 2(1), 60–81.  
<https://www.pwc.com/id/en/publications/assets/indonesian-banking-survey-ardana>.
- Ardana. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Azhari, Z., Resmawan, E., & Ikhsan, M. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan . *Jurnal Forum Ekonomi*, 23(2), 187–193.  
<https://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUMEKONOMI/article/download/9325/1249>

- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). . Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (BPJS Ketenagakerjaan Cabang Belawan). *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 9–15. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/mbisnis/article/view/1395>
- Bangun, W. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Christian, D., & Kurniawan, M. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT Yala Kharisma Shipping Cabang Palembang. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 2(2), 113–125. <https://doi.org/10.47747/jnmprsdm.v2i2.283>
- Hasibuan. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Kasmir. (2016). *Pengantar Manajemen Keuangan*. Prenamedia Group.
- Kurniati, P. S., & Fidowaty, T. (2017). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Penelitian Dosen di Universitas Komputer Indonesia. *Jurnal Ilmu Politik Dan Komunikasi*, 7(2), 191–206. <https://ojs.unikom.ac.id/index.php/jipsi/article/view/546>
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances In Management*, 7(2), 1–7. <https://www.researchgate.net/publication/272509462>
- Nawawi, I. (2013). *Pengembangan Karir Kepemimpinan dan Kinerja*. Kencana.
- Nurjaya, Mukhtar, A., & Achsanuddin, N. (2020). Gaya Kepemimpinan dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 35–43. <https://doi.org/10.35905/balanca.v2i1.1393>
- Prabu, A. M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Pramuditha, C. A., & Meirisa, F. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 585–686. <https://jurnal.um-palembang.ac.id/balance/article/view/1971>
- Pratama, A. P., & Widyastuti, M. (2021). Minat Berwirausaha Dampak Efikasi Diri, Motivasi, Dan Lokus Kendali Pada Mahasiswa. *Jurnal Keuangan Dan Bisnis*, 3(1), 1–12. <https://journal.ukmc.ac.id/index.php/jkb/article/download/291/287>
- Rahayu, S. I. K. (2022). Hakikat Kepemimpinan dan Tipe-Tipe Kepemimpinan. *Eduprof: Islamic Education Journal*, 1(2), 193–195. <https://journal.ljpi.bbc.ac.id/eduprof/article/download/141/131>
- Santoso, B. E., Trivena, S. M., & Fiernaningsih, N. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Matahari Department Store Malang TOWN SQUARE. *Jurnal Administrasi Dan Bisnis*, 13(1), 1–9. <https://jurnal.polinema.ac.id/index.php/adbis/article/view/1995>
- Wibowo, Septo Armin . (2016). Hubungan Supervisi Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Pedurungan Kota Semarang. *Jurnal Manajemen*, 4(1). <https://jurnal.unissula.ac.id/index.php/pendas/article/view/666>

- Simamora, H. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.
- Siregar, S. (2016). *Statistika Deskriptif untuk Penelitian Dilengkapi Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*. PT. Grafindo Persada.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Alfabeta.
- Suharni, & Purwanti. (2018). Upaya meningkatkan motivasi belajar siswa. *Jurnal Bimbingan Dan Konseling*, 3(1), 131–145. <https://doi.org/10.31316/g.couns.v3i1.89>
- Sukrispiyanto. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Akademika*, 17(2), 1–9. <https://jurnal.stieimalang.ac.id/index.php/jak/article/view/73>
- Suparno. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Sekretariat Daerah Kota Subulussalam. Tesis Universitas Medan Area. <https://repositori.uma.ac.id/jspui/bitstream/123456789/14322/1/171801050%20-%20Suparno%20-%20Fulltext.pdf>
- Suryadi, A. (2020). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Sungai Penuh*. Research Gate 1–13. <https://ideas.repec.org/p/osf/osfxxx/p6kce.html>
- Tohari, B. I., Nurlaela, & Lotte, L. N. A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Teluk Bintuni. *Lensa Ekonomi*, 17(2), 94–102. <https://journal.feb.unipa.ac.id/index.php/lensa/article/view/315>
- Usman, S., & Jufrizen, J. (2021). Pengaruh Penempatan, Kompensasi dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 5(1), 90–101. <http://jurnal.abulyatama.ac.id/index.php/humaniora/article/view/1671>
- Veithzal Rivai. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Raja Grafindo Persada.