

---

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada Bappeda dan Bripda Kabupaten Jembrana

Ni Nyoman Purnamiati

Universitas Triatma Mulya, Indonesia

Email: purnamiatin@gmail.com

---

### Abstrak

Organisasi berperan sebagai penggerak utama dalam mengelola, mengatur, dan melaksanakan aktivitas-aktivitasnya. Kinerja pegawai yang optimal sangat penting untuk mencapai pembangunan daerah yang berkelanjutan dan merata. Optimalisasi kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya gaya kepemimpinan yang efektif dan motivasi kerja yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediator di Bappeda dan Bripda Kabupaten Jembrana. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Responden ditetapkan menggunakan metode sensus dengan total 44 responden. Teknik analisis yang diterapkan adalah "Path Analysis". Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Pihak pimpinan disarankan untuk meningkatkan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Kesimpulannya pihak pimpinan disarankan untuk meningkatkan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja

### Abstract

Organizations play a role as the main driver in managing, regulating, and carrying out their activities. Optimal employee performance is essential to achieve sustainable and equitable regional development. Employee performance optimization is influenced by various factors, including an effective leadership style and good work motivation. This study aims to analyze the influence of leadership style and motivation on employee performance with job satisfaction as a mediator in Bappeda and Bripda Jembrana Regency. This study uses a quantitative approach. Respondents were determined using the census method with a total of 44 respondents. The analysis technique applied is "Path Analysis". The results of the analysis show that leadership style and work motivation have a positive and significant influence on job satisfaction, but not significant on employee performance. In addition, job satisfaction can mediate the influence of leadership style and work motivation on employee performance. The leadership is advised to improve leadership style, work motivation, and job satisfaction. In conclusion, the leadership is advised to improve leadership style, work motivation, and job satisfaction to improve employee performance.

**Keywords:** leadership style, work motivation, job satisfaction, performance

---

## PENDAHULUAN

Kinerja pegawai berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi, khususnya di instansi pemerintah seperti Bappeda dan Brida (Usman et al., 2023) (Retnowati et al., 2023). Pegawai yang bekerja dengan efektif dan efisien mampu mengimplementasikan kebijakan, program dan proyek yang telah direncanakan dengan baik. Selain itu, memastikan bahwa setiap langkah dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan berjalan lancar dan sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Kinerja yang baik juga mencerminkan komitmen dan dedikasi pegawai terhadap visi dan misi organisasi, sehingga mendorong tercapainya hasil yang diinginkan (Ernawati, 2024). Dalam lingkungan Bappeda dan Brida, kinerja pegawai yang optimal sangat penting untuk mencapai pembangunan daerah yang berkelanjutan dan merata (Mangkunegara & Prabu, 2017).

Optimalisasi kinerja pegawai tidak hanya berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Pegawai yang berkinerja dapat melayani masyarakat lebih cepat, tepat dan responsif. Hal ini mengarah pada peningkatan kepuasan masyarakat terhadap layanan pemerintah yang dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap instansi pemerintah. Efisiensi dalam pekerjaan juga berarti penggunaan sumber daya yang lebih hemat, baik dalam hal waktu, tenaga maupun anggaran (Kosasih, 2017).

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya kepemimpinan yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana pegawai merasa dihargai, termotivasi, dan didukung. Gaya kepemimpinan yang partisipatif, misalnya, mendorong komunikasi terbuka dan kolaborasi, yang meningkatkan keterlibatan dan komitmen pegawai terhadap tugas-tugas mereka. Selain itu, kepemimpinan yang baik juga berperan dalam membentuk perilaku pegawai, seperti disiplin, etika kerja, dan inovasi (Firmansyah & Hidayat, 2023). Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, umpan balik yang konstruktif, serta kesempatan untuk pengembangan diri, akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik (Setiawan, 2019).

Selain faktor gaya kepemimpinan, faktor lainnya adalah motivasi (Fenny & Setyawan, 2024). Motivasi yang baik dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif dan efisien dengan meningkatkan semangat, komitmen dan fokus terhadap tugas-tugas yang diberikan (Sulaeman & Sugiarto, 2024). Ketika pegawai merasa termotivasi, mereka cenderung memiliki tujuan yang jelas dan keinginan kuat untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi juga meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan yang mengurangi tingkat absensi dan turnover. Pegawai yang termotivasi akan berinisiatif untuk mencari cara-cara baru yang lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaannya yang dapat meningkatkan produktivitas. Hal ini mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kinerja dan berkontribusi lebih banyak bagi organisasi, sehingga secara keseluruhan meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas organisasi.

Faktor selanjutnya adalah kepuasan kerja, yang dapat diartikan sebagai sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka (Hidayat, 2019). Ini mencakup persepsi mereka mengenai berbagai aspek pekerjaan seperti tugas, rekan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi. Selain itu, gaji, hubungan dengan atasan dan rekan kerja. Kepuasan kerja berperan sebagai faktor mediasi yang penting antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai (Mathori et al., 2022). Gaya kepemimpinan yang efektif dapat mendorong motivasi karyawan, yang kemudian menciptakan kepuasan dalam bekerja dan akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) dan Badan Riset dan Inovasi Daerah (Brida) di Kabupaten Jembrana memiliki peran krusial dalam mendukung pembangunan daerah dan perencanaan strategis. Bappeda bertanggung jawab dalam merumuskan rencana pembangunan jangka pendek, menengah, dan panjang, mengkoordinasikan program lintas sektor serta memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan pembangunan daerah. Brida, di sisi lain, fokus pada pengembangan riset dan inovasi untuk mendukung kebijakan pembangunan yang berbasis data dan teknologi. Tantangan yang dihadapi kedua instansi ini meliputi keterbatasan sumber daya, kebutuhan akan peningkatan kapasitas SDM, dan dinamika perubahan kebijakan pusat dan daerah. Kinerja pegawai di Bappeda dan Brida sangat penting karena mereka adalah penggerak utama dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program-program pembangunan. Efektivitas dan efisiensi kerja pegawai di kedua instansi ini secara langsung mempengaruhi keberhasilan pembangunan daerah, memastikan bahwa sumber daya dialokasikan dengan tepat dan program-program pembangunan berjalan sesuai dengan rencana strategis yang telah ditetapkan. Berikut disajikan laporan penilaian kinerja PNS (e-Lapkin) Bappeda dan Brida Kabupaten Jembrana yang disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Laporan Penilaian Kinerja PNS (e-Lapkin) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Jembrana**

No	Nilai Rata- Rata e-LAPKIN	Tahun	Hasil Kerja	Perilaku	Keterangan
1	NILAI RATA-RATA semester I	2022	2	2	Sesuai Ekspetasi
2	NILAI RATA-RATA semester II	2022	2	2	Sesuai Ekspetasi
3	NILAI RATA-RATA semester III	2023	2	2	Sesuai Ekspetasi

Referensi kode HASIL\_KERJA dan PERILAKU KERJA

No	Keterangan
1	DIATAS EKSPETASI
2	SESUAI EKSPETASI
3	DINAWAH EKSPETASI

Sumber: Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Jembrana, 2023

Tabel 1. menunjukkan bahwa prestasi kerja pegawai Bappeda dan Brida Kabupaten Jembrana pada semester I dan II tahun 2022 sebesar 2 dengan perilaku 2. Pada semester I tahun 2023 prestasi kerja pegawai masih tetap sama dibandingkan pada tahun 2022 dengan hasil kerja dan perilaku sebesar 2. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai pada tahun 2023 belum mengalami peningkatan, walaupun telah sesuai dengan ekspektasi dan sudah sesuai dengan harapan dari instansi.

Studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan langsung antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai, serta mengeksplorasi peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan tersebut di Bappeda dan Brida Kabupaten Jembrana.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif (Sugiyono, 2017). Metode ini dipilih karena mampu mengukur hubungan antar variabel secara objektif dan memberikan

pemahaman mendalam tentang bagaimana kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai pada seluruh pegawai Bappeda dan Brida Kabupaten Jembrana sebanyak 44 orang.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis jalur (path analysis). Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menguji model hubungan antara variabel independen (gaya kepemimpinan dan motivasi), variabel mediasi (kepuasan kerja), dan variabel dependen (kinerja pegawai) secara simultan dan mengidentifikasi pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel.

Validitas dan reliabilitas instrumen penelitian diuji sebelum analisis data dilakukan. Uji validitas menggunakan metode koefisien korelasi, sedangkan uji reliabilitas melihat koefisien Cronbach's Alpha dari tiap variabel untuk memastikan konsistensi internal kuesioner. Setelah memastikan bahwa instrumen penelitian valid dan reliabel, data dianalisis untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil analisis diinterpretasikan untuk menentukan pengaruh antar variabel dan implikasinya bagi strategi manajemen di Bappeda dan Brida Kabupaten Jembrana. Dengan pendekatan yang komprehensif ini, penelitian bertujuan memberikan kontribusi praktis dan teoritis dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas Dan Reliabilitas

Uji validitas dan uji reliabilitas adalah dua langkah penting dalam pengujian instrumen penelitian untuk memastikan data yang diperoleh berkualitas. Uji validitas bertujuan untuk menilai alat ukur benar-benar mencerminkan konsep atau variabel yang sedang diteliti. Sementara itu, uji reliabilitas menilai konsistensi dan kestabilan hasil pengukuran ketika instrumen tersebut digunakan berulang kali dalam kondisi yang sama.

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas**

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan	Alpha Cronbach	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	X1.1	0,922	Valid	0,870	Reliabel
	X1.2	0,897	Valid		
	X1.3	0,875	Valid		
	X1.4	0,726	Valid		
Motivasi Kerja	X2.1	0,880	Valid	0,859	Reliabel
	X2.2	0,864	Valid		
	X2.3	0,906	Valid		
Kepuasan Kerja	Y1.1	0,757	Valid	0,863	Reliabel
	Y1.2	0,839	Valid		
	Y1.3	0,852	Valid		
	Y1.4	0,799	Valid		
	Y1.5	0,786	Valid		
Kinerja Pegawai	Y2.1	0,858	Valid	0,917	Reliabel
	<b>Y2.2</b>	<b>0,914</b>	<b>Valid</b>		
	<b>Y2.3</b>	<b>0,914</b>	<b>Valid</b>		
	<b>Y2.4</b>	<b>0,914</b>	<b>Valid</b>		

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan rekapitulasi hasil perhitungan koefisien korelasi untuk setiap item pernyataan yang disajikan dalam Tabel 1, diperoleh nilai di atas 0,30 untuk pengujian

validitas dan nilai melebihi 0,60 untuk reliabilitas. Ini menunjukkan bahwa semua item pernyataan dalam kuesioner dapat dianggap valid dan reliabel.

**Uji Asumsi Klasik**

**1. Uji Normalitas**

Uji normalitas digunakan untuk menentukan apakah data dalam suatu sampel berdistribusi normal. Hasil pengujian ini membantu peneliti untuk memutuskan apakah transformasi data diperlukan atau apakah metode statistik non-parametrik lebih sesuai untuk digunakan. Memastikan normalitas data penting untuk menjaga validitas dan akurasi hasil analisis statistik.

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardize d Residual
<b>N</b>		44
<b>Normal Parameters<sup>a,b</sup></b>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.00352991
<b>Most Extreme Differences</b>	Absolute	.326
	Positive	.326
	Negative	-.117
<b>Test Statistic</b>		.326
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		.200 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

**Gambar 1. Uji Normalitas**

Sumber: Lampiran 6

Hasil pengujian menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar  $0,200 > \alpha = 0,05$ . Nilai ini mengindikasikan bahwa data mengikuti distribusi normal sesuai dengan hasil uji Kolmogorov-Smirnov, dan oleh karena itu, memenuhi syarat normalitas dalam model regresi.

**2. Uji Multikolinieritas**

Pengujian ini dimanfaatkan untuk menentukan apakah terdapat korelasi antara variabel independen dalam model regresi. Jika uji multikolinieritas menunjukkan nilai variabel yang tinggi pada sampel, ini mengindikasikan standar error yang besar, yang dapat menyebabkan nilai t-hitung menjadi lebih kecil dibandingkan dengan t-tabel saat koefisien diuji.

**Tabel 3. Uji Multikolinearitas**

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		Collinearity Tolerance	Statistics VIF
1	X1	.372	2.688
	X2	.303	3.305
	Y1	.351	2.849

a. Dependent Variable: Y2

Sumber: Lampiran 6

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai tolerance untuk semua variabel  $> 0,10$  dan nilai VIF  $< 10$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala multikolinearitas dalam model regresi.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan salah satu pengujian penting dalam analisis regresi untuk memastikan bahwa varians kesalahan (residuals) dari model regresi bersifat konstan atau homogen. Dalam regresi linier, asumsi homoskedastisitas mengharuskan bahwa kesalahan memiliki varians yang sama di seluruh rentang nilai variabel independen. Jika varians kesalahan berubah-ubah atau tidak konstan, kondisi ini disebut heteroskedastisitas dan dapat menyebabkan estimasi parameter regresi menjadi tidak efisien serta mengganggu validitas uji statistik, seperti uji t dan uji F. Uji heteroskedastisitas dapat dilakukan menggunakan berbagai metode, seperti uji Breusch-Pagan, uji White, dan analisis plot residual terhadap prediksi. Identifikasi dan penanganan heteroskedastisitas penting untuk mendapatkan model regresi yang reliabel dan valid, serta untuk memastikan interpretasi hasil analisis yang akurat.

**Tabel 4. Uji Heterokedastisitas**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.737	1.145			
	X1	-.098	.101	-.237		
	X2	-.044	.146	-.081		
	YI	.175	.086	.509		

a. Dependent Variable: Y2

Sumber: Data Diolah (2024)

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk setiap variabel  $> 0,05$ . Sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak ada heteroskedastisitas.

### Pengujian Kesesuaian Model

Koefisien determinasi multipel digunakan untuk menjelaskan variasi dalam variabel dependen yang disebabkan oleh variabel-variabel independen.

$$R_1^2 = 0,649 \text{ (Lampiran 7)}$$

$$R_2^2 = 0,550 \text{ (Lampiran 8)}$$

$$R_m^2 = 1 - (1 - 0,649) \cdot (1 - 0,550)$$

$$R_m^2 = 1 - (0,351) \cdot (0,450) = 1 - 0,158 = 0,842$$

Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus koefisien determinasi total, diperoleh nilai keragaman data dari uji analisis jalur sebesar 0,842. Koefisien determinasi sebesar

0,842 menunjukkan bahwa 84,2 persen dari kinerja pegawai di Bappeda dan Bripda Kabupaten Jember dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.

**Hasil Uji Analisis Jalur (Path Analysis)**

Analisis jalur sering dimanfaatkan untuk memahami kompleksitas hubungan antar variabel dan untuk menguji hipotesis yang melibatkan mediator dan moderator. Keunggulan analisis jalur terletak pada kemampuannya untuk menangkap dinamika hubungan yang lebih kompleks daripada model regresi linier sederhana, sehingga memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai struktur hubungan dalam data.:

No	Hubungan Antar Variabel	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Efek Total	Sig	Keterangan
1	Gaya kepemimpinan (X1) → kepuasan kerja (Y1)	0,299	-	0,299	0,045	H1 diterima
2	Motivasi kerja (X2) → kepuasan kerja (Y1)	0,553	-	0,553	0,000	H2 diterima
3	Gaya kepemimpinan (X1) → kinerja pegawai (Y2)	0,094	-	0,094	0,590	H3 ditolak
4	Motivasi kerja (X2) → kinerja pegawai (Y2)	0,052	-	0,052	0,787	H4 ditolak
5	Kepuasan kerja (X2) → kinerja pegawai (Y2)	0,767	-	0,767	0,000	H5 diterima
6	Gaya kepemimpinan (X1) → kepuasan kerja → kinerja pegawai (Y2)	-	0,229 (0,299*0,767)	0,229		H6 diterima
7	Motivasi kerja (X2) → kepuasan kerja → kinerja pegawai (Y2)	-	0,424 (0,553*0,767)	0,424		H7 diterima

Gambar2. Hasil Uji Efek Langsung dan Tidak Langsung  
Sumber : Data Diolah (2024)

**Pengujian Hipotesis**

**1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja**

Analisis menyimpulkan bahwa efek langsung gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0,299 dan signifikansi  $0,045 \leq 0,05$ . Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas gaya kepemimpinan akan mempengaruhi pada peningkatan kepuasan kerja pegawai.

**2. Pengaruh Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja**

Analisis mengindikasikan bahwa efek langsung motivasi kerja pada kepuasan kerja adalah sebesar 0,553 dengan tingkat signifikansi  $0,000 \leq 0,05$ , sehingga hipotesis kedua diterima. Artinya bahwa bertambahnya motivasi kerja akan berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja.

**3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Perolehan hasil analisis mengindikasikan bahwa efek langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,094 dengan tingkat signifikansi  $0,590 > 0,05$ .

Dengan demikian, hipotesis ketiga ditolak, mengindikasikan bahwa perbaikan dalam gaya kepemimpinan belum secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai.

#### 4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Diperoleh hasil bahwa efek langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah 0,052 dan signifikansi  $0,787 > 0,05$ , sehingga hipotesis keempat ditolak. Artinya, peningkatan motivasi kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan.

#### 5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Efek langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai 0,767 dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ , sehingga hipotesis kelima diterima. Artinya, peningkatan pada kepuasan kerja berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

#### 6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap kinerja pegawai Melalui kepuasan kerja

Diketahui bahwa efek tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja adalah 0,229. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dimanfaatkan uji Sobel sebagai berikut.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2)(a^2 SE_b^2)}}$$
$$Z = \frac{0,360 \times 0,579}{\sqrt{(0,579^2 \times 0,174^2) + (0,360^2 \times 0,035^2)}}$$
$$Z = 2,05$$

Hasil uji Sobel . menunjukkan nilai Z sebesar  $2,05 > 1,98$  pada tingkat signifikansi 5%. Artinya, kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.

#### 7. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap kinerja pegawai Melalui kepuasan kerja

Diketahui nilai efek tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 0,424. Pengujian untuk menilai peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dimanfaatkan uji Sobel sebagai berikut.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2)(a^2 SE_b^2)}}$$
$$Z = \frac{0,865 \times 0,579}{\sqrt{(0,579^2 \times 0,226^2) + (0,865^2 \times 0,035^2)}}$$
$$Z = 3,72$$

Hasil uji Sobel menunjukkan nilai  $Z = 3,72 > 1,98$  pada tingkat signifikansi 5%. Artinya, kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Riset Dan Inovasi Daerah Kabupaten Jembrana**

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan studi dari Bahtiar (2018). Gaya kepemimpinan mencerminkan pola perilaku yang dirancang untuk memotivasi bawahan dalam rangka memaksimalkan kinerja di BAppeda dan Brista Kabupaten Jembrana. Berdasarkan profil responden menemukan bahwa gaya kepemimpinan pada penelitian ini tergolong baik yang ditunjukkan dari pimpinan mampu berkomunikasi dengan baik kepada bawahan, pimpinan mampu memberikan perintah sesuai aturan, pimpinan mampu melibatkan diri bersama bawahan dalam menyelesaikan masalah, dan pimpinan dapat memberikan kepercayaan kepada bawahannya. Melalui penerapan gaya kepemimpinan yang baik, dapat menumbuhkan semangat kerja pegawai sehingga kepuasan kerja menjadi meningkat.

Gaya kepemimpinan yang demokratis, transformasional dan partisipatif seringkali memberikan ruang bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, mendapatkan umpan balik konstruktif dan merasa dihargai atas usaha mereka. Ketika pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai, memberikan dukungan yang diperlukan serta mengakui dan menghargai prestasi, maka pegawai akan merasa lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi kemudian berkontribusi pada peningkatan produktivitas, loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Kepemimpinan yang baik dapat mengurangi stres dan konflik di tempat kerja yang dapat meningkatkan kesejahteraan emosional pegawai. Pemimpin yang mampu berkomunikasi secara efektif, memberikan visi yang jelas dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan bersama, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif untuk perkembangan pribadi dan profesional. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang positif tidak hanya memperbaiki hubungan antara pemimpin dan pegawai tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Peningkatan kepuasan kerja ini berperan penting dalam menjaga semangat kerja pegawai dan mendorong pegawai untuk memberikan kinerja terbaik yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Riset Dan Inovasi Daerah Kabupaten Jembrana**

Motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini didukung oleh hasil studi dari Mukmin dkk. (2021) (Dewi & Sutrischastini, 2016). Motivasi kerja melibatkan proses eksternal yang mempengaruhi atau mendorong pegawai di Bappeda dan Brista Kabupaten Jembrana untuk melaksanakan tugas-tugas yang ditetapkan oleh organisasi. Berdasarkan profil responden menemukan bahwa motivasi kerja tergolong tinggi yang ditunjukkan kemampuan pegawai dalam menjalin kerjasama sangat baik, organisasi memberikan kesempatan pegawai untuk mengembangkan karirnya dan organisasi mengapresiasi pegawai yang berprestasi. Melalui motivasi kerja tersebut pegawai dapat terdorong untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga kepuasan kerja pegawai dapat meningkat.

Motivasi yang tinggi bisa berasal dari faktor intrinsik seperti tantangan dalam pekerjaan, rasa pencapaian dan kepuasan pribadi, maupun faktor ekstrinsik seperti penghargaan, pengakuan, dan kompensasi. Ketika kebutuhan motivasional pegawai terpenuhi, pegawai akan merasakan kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaannya yang dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas terhadap organisasi. Motivasi kerja yang kuat juga membuat pegawai lebih bersemangat, proaktif dan berdedikasi dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Selain itu, motivasi kerja yang tinggi membantu pegawai mengatasi tantangan dan hambatan di tempat kerja dengan lebih baik. Pegawai yang termotivasi cenderung memiliki sikap positif, mampu bekerja dengan efisien dan menunjukkan ketahanan yang lebih besar terhadap stres dan tekanan kerja. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan kondusif, di mana pegawai merasa dihargai dan bersemangat untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Dengan demikian, peningkatan motivasi kerja tidak hanya mendorong kinerja yang lebih baik tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, hal ini berdampak positif pada retensi karyawan, pengurangan tingkat absens, dan peningkatan komitmen terhadap organisasi yang merupakan indikator penting dari kesuksesan organisasi.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Riset Dan Inovasi Daerah Kabupaten Jember**

Gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini berbeda dari penelitian (Al Mukarramah, 2020), (Tarjo et al., 2022), dan Mukmin, dkk (2021). Berdasarkan profil responden, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan di Bappeda dan Bripda Kabupaten Jember tergolong baik. Meskipun gaya kepemimpinan yang baik ada, hal ini belum mampu meningkatkan kinerja pegawai. Tidak adanya dampak signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dapat dimengerti karena sebagian besar pegawai di instansi tersebut memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun, sehingga sudah mengetahui tanggung jawab dalam pekerjaannya.

Selain itu, pengaruh positif yang tidak signifikan ini juga dapat disebabkan oleh perbedaan persepsi dan respons pegawai terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan. Tidak semua pegawai mungkin merespons dengan cara yang sama terhadap pendekatan kepemimpinan tertentu; beberapa mungkin merasa terinspirasi dan termotivasi, sementara yang lain mungkin tidak merasakan dampak yang berarti. Ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan adalah elemen penting dalam manajemen, untuk benar-benar meningkatkan kinerja pegawai, organisasi mungkin perlu mempertimbangkan pendekatan yang lebih menyeluruh untuk meningkatkan kinerja pegawai.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Riset Dan Inovasi Daerah Kabupaten Jember**

Motivasi kerja tidak menunjukkan pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini bertentangan dengan hasil studi dari Al Mukarramah, (2020). Berdasarkan profil responden menemukan bahwa motivasi kerja pegawai pada Bappeda dan Bripda Kabupaten Jember tergolong tinggi. Motivasi yang ada dari pegawai

disebabkan oleh kebutuhan yang menjadi dasar timbulnya motivasi dalam diri seorang pegawai seperti kebutuhan akan prestasi, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan. Dengan terpenuhinya ketiga kebutuhan tersebut, belum signifikan dapat menumbuhkan semangat kerja pegawai dan keuletan pegawai dalam bekerja.

Selain itu, ketidaksignifikanan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dapat disebabkan oleh kompleksitas interaksi antara motivasi dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja. Misalnya, meskipun pegawai termotivasi, mereka mungkin menghadapi hambatan seperti kurangnya alat kerja yang memadai, kebijakan organisasi yang kaku, atau manajemen yang kurang mendukung, yang semuanya dapat menghalangi kinerja optimal mereka. Ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai secara efektif, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang lebih komprehensif yang tidak hanya berfokus pada peningkatan motivasi tetapi juga mencakup pengembangan keterampilan, peningkatan fasilitas kerja, dan penyediaan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian, strategi yang menyeluruh akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan hanya mengandalkan peningkatan motivasi semata.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Riset Dan Inovasi Daerah Kabupaten Jember**

Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini didukung oleh hasil studi dari Bahtiar (2018). Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dimiliki oleh pegawai di Bappeda dan Bripda Kabupaten Jember. Sikap ini mencakup perasaan dan perilaku mereka terhadap pekerjaan, serta penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan sebagai bentuk penghargaan terhadap pencapaian nilai-nilai penting dalam pekerjaan tersebut. Berdasarkan profil responden menemukan bahwa kepuasan kerja pada penelitian ini tergolong tinggi yang ditunjukkan dari rasa puas pegawai terhadap pekerjaan yang dapat diselesaikan, kepuasan pegawai terhadap rekan kerja, kepuasan pegawai kesempatan promosi untuk meningkatkan jenjang karir, kepuasan pegawai terhadap pimpinan dan kepuasan pegawai atas gaji yang diberikan. Melalui kepuasan yang dirasakan pegawai akan dapat menggerakkan pegawai untuk bekerja lebih semangat sehingga kinerja pegawai dapat meningkat.

Selain itu, kepuasan kerja juga berperan dalam mengurangi tingkat absensi dan turnover pegawai, yang merupakan faktor penting dalam menjaga stabilitas dan kontinuitas operasional organisasi. Kepuasan kerja juga dapat meningkatkan semangat kerja dan solidaritas tim, menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Riset Dan Inovasi Daerah Kabupaten Jember**

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, yang berarti bahwa cara seorang pemimpin memimpin dapat berdampak langsung pada seberapa puas pegawai merasa terhadap pekerjaan mereka, dan pada gilirannya, kepuasan kerja tersebut mempengaruhi kinerja pegawai. Pemimpin yang efektif, yang menerapkan gaya kepemimpinan yang inklusif, suportif, dan

menghargai kontribusi setiap pegawai, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Bahtiar, (2018).

Selain itu, gaya kepemimpinan yang baik juga dapat meningkatkan komunikasi, mengurangi konflik, dan memberikan arahan yang jelas, sehingga pegawai merasa lebih aman dan fokus dalam menjalankan tugas mereka. Kepuasan kerja yang meningkat karena kepemimpinan yang efektif ini menciptakan kondisi di mana pegawai lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang tinggi. Gaya kepemimpinan yang positif tidak hanya mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung tetapi juga memperkuat dampak positif pada kinerja pegawai, menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi, kualitas kerja yang lebih baik, dan peningkatan keseluruhan dalam efektivitas organisasi.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Riset Dan Inovasi Daerah Kabupaten Jember**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, yang berarti bahwa dorongan dan keinginan pegawai untuk bekerja secara efektif dapat meningkatkan kepuasan pegawai terhadap pekerjaan, yang berakhir pada peningkatan kinerja. Ketika pegawai memiliki motivasi yang tinggi, mereka merasa lebih bersemangat dan berkomitmen terhadap tugas-tugasnya sehingga bekerja lebih baik. Pegawai yang termotivasi merasakan kepuasan kerja yang lebih karena melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang bermakna dan bermanfaat.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Al Mukarramah, (2020) meningkatnya kepuasan kerja, motivasi pegawai juga meningkat karena mereka merasa diperhatikan. Hal ini menciptakan hubungan positif antara pegawai dan perusahaan, di mana kepuasan kerja pegawai meningkat dan perusahaan mendapatkan kinerja yang lebih baik dari pegawainya.

Pegawai yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif, menunjukkan inisiatif yang lebih besar, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Mereka juga lebih mungkin untuk berkontribusi secara proaktif terhadap tujuan organisasi dan bekerja dengan lebih efisien. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang penting dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai. Motivasi yang tinggi tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memperkuat dampak positif pada kinerja, menghasilkan pegawai yang lebih kompeten, berdedikasi, dan mampu mencapai hasil yang lebih baik bagi organisasi.

### **KESIMPULAN**

Perolehan studi menemukan gaya kepemimpinan maupun motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan maupun motivasi kerja memiliki dampak positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang penting. Gaya kepemimpinan yang efektif dan motivasi kerja yang tinggi secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berdampak positif pada kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menggarisbawahi pentingnya pengembangan kepemimpinan yang inspiratif dan strategi peningkatan

motivasi dalam organisasi untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal. Oleh karena itu, Bappeda dan Bripda Kabupaten Jembrana sebaiknya fokus pada peningkatan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan penguatan motivasi kerja melalui berbagai program pelatihan dan insentif, guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan dan produktif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Al Mukarramah, A. P. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Kepuasan Kerja Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa*.
- Bahtiar, F. W. (2018). *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Timur)*. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
- Dewi, K., & Sutrischastini, A. (2016). Pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening di PD BPR BKK Wonosobo. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 3(1), 61–77.
- Ernawati, K. R. (2024). *Pengaruh Self-Efficacy, Kecerdasan Emosional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai KONI Kabupaten Klungkung*. Universitas Mahasaraswati Denpasar.
- Fenny, F., & Setyawan, A. (2024). Peran Kepuasan Kerja Dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan UMKM Batam. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 372–388.
- Firmansyah, D., & Hidayat, R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Syntronic Indonesia. *JIIP- Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(3), 1474–1477.
- Hidayat, A. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmiah Ekbank*, 2(1), 17–27.
- Kosasih, A. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai serta implikasinya pada kinerja pegawai PDAM di Propinsi Banten. *Journal of Government and Civil Society*, 1(2), 159–190.
- Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Cetakan 14)*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathori, M., Ambara, E., & Kusumastuti, D. A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Upt Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 2(4), 1263–1285.
- Retnowati, E., Darmawan, D., Putra, A. R., Putra, R. S., & Issalillah, F. (2023). Pengaruh Modal Psikologis, Kualitas Kehidupan Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Baruna Horizon*, 6(1), 31–38.
- Setiawan, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Bintang Anugerah Sejahtera. *Jumant*, 11(1), 19–34.
- Sugiyono, S. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. *Procrastination And Task Avoidance: Theory, Research and Treatment*.

*New York: Plenum Press, Yudistira P, Chandra.*

- Sulaeman, M., & Sugiarto, I. (2024). Peran motivasi, gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di mediasi kepuasan kerja. *Insight Management Journal*, 4(2), 98–109.
- Tarjo, T., Burhanuddin, B., & Zulkifli, Z. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Sosial Dan Humaniora*, 4(4), 32.
- Usman, S., Lasiatun, K. M. T., Kesek, M. N., Riatmaja, D. S., & Papia, J. N. T. (2023). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Literatur Manajemen Sumber Daya). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 10462–10468.



**This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)**

---