

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Dukungan Organisasi dan  
Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai  
pada Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat  
Daerah Provinsi Jawa Timur**

\*Dewi Anita, Mohammad Balafif, Siti Rosyafah  
Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Bhayangkara Surabaya, Indonesia

**ARTICLE INFO**

**Key words:**

*Gaya Kepemimpinan,  
Dukungan Organisasi,  
Kepuasan Kerja,  
Motivasi Kerja,  
Kinerja Pegawai*

**DOI:**

[10.46821/ijms.v2i2.395](https://doi.org/10.46821/ijms.v2i2.395)

**ABSTRAK**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat pengaruh gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan di Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Dan untuk mengetahui tingkat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Serta untuk mengetahui tingkat pengaruh gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja di Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Metode yang digunakan adalah explanatory research. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi sampel adalah 52 Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Setda Provinsi Jawa Timur. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Hasil analisis dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Dukungan Perusahaan, dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai; serta variabel Gaya Kepemimpinan, Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur melalui Motivasi Kerja.



This Journal is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## **PENDAHULUAN**

Sejak diberlakukannya Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, maka Pemerintah Daerah di tingkat Provinsi maupun Kabupaten dan Kota memiliki kewenangan untuk mengatur atau mengurus daerahnya masing-masing. Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 memiliki amanah penting yaitu desentralisasi. Desentralisasi adalah proses pendelegasian kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengelola urusan pemerintahan yang lebih dekat dengan masyarakat

Tujuan dari desentralisasi adalah meningkatkan efektivitas dan efisien pemerintahan. Selain itu desentralisasi juga untuk mendorong pembangunan yang merata di seluruh wilayah. Oleh sebab itu Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 memberikan dasar dan tujuan bagi implementasi kebijakan desentralisasi dalam rangka memperkuat pemerintahan daerah dan memberikan otonomi yang lebih besar kepada wilayah-wilayah lokal. Hal ini diharapkan akan mendorong pembangunan yang lebih berkelanjutan, merata, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Seiring berjalannya waktu, Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 58 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Biro Administrasi Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur mengalami perubahan menjadi Nomor 48 Tahun 2020 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur menjelaskan bahwa struktur organisasi Biro Pemerintah dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Untuk itu Sumber daya manusia adalah hal yang paling penting untuk menentukan tujuan suatu kinerja suatu organisasi.

Dukungan yang kuat dari pimpinan organisasi kepada segenap pegawai akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu untuk lebih baik.

Biro Pemerintahan dan otonomi daerah terdapat indikasi kurang adanya dukungan organisasi antara lain: penghargaan kontribusi dari organisasi sangat kurang. Pegawai yang berprestasi maupun tidak berprestasi tetap dihargai sama sehingga hal ini secara tidak langsung akan mengurangi motivasi pegawai dalam bekerja, selain itu bantuan dari organisasi yang kurang, dapat dicontohkan sarana dan prasarana yang kurang memenuhi kebutuhan yang diperlukan seperti tempat ibadah kurang memadai sempit, ruang rapat tidak memenuhi syarat sering digunakan untuk pertemuan dengan kapasitas besar.

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi para bawahannya dalam mencapai tujuan. Dampak dari pengaruh seorang pemimpin terhadap para anggotanya atau staf nya tersebut dapat bersifat positif yang mampu meningkatkan kinerjanya atau sebaliknya. Oleh sebab itu dalam proses interaksi tersebut, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan lebih untuk memahami karakteristik daripada bawahannya. Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik para bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan, serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan kepuasan yang sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya.

Permasalahan yang terjadi di Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekda Provinsi Jawa Timur adalah Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan kurang memberikan perhatian kepada staf, sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Bertolak dari uraian diatas, penelitian ini bermaksud mengkaji sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan kerja dan motivasi kerja terhadap motivasi pegawai dalam suatu organisasi. Kajian ini selanjutnya akan diwujudkan dalam bentuk penelitian dengan judul "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi**

## Kerja dan Kinerja Pegawai pada Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur”

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat pengaruh gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan di Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Timur. Dan untuk mengetahui tingkat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Serta untuk mengetahui tingkat pengaruh gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja di Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Timur.

### METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Penentuan sampel dilakukan dengan metode *Purposive Sampling* dengan kriteria telah bekerja pada Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Setda Provinsi Jawa Timur selama 1 tahun sehingga didapatkan jumlah sampel penelitian sebanyak 52 orang. Instrumen pengambilan data yang digunakan untuk pengambilan data adalah kuesioner. Sumber data pada penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Analisis *Partial Least Square*

Analisis model menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan program Smart PLS dijelaskan sebagai berikut:

#### Evaluasi *Outer Model*

*Outer model* sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) menspesifikasi hubungan antara variabel yang diteliti dengan indikatornya.

#### *Convergent Validity*

Berdasarkan pengujian *convergent validity*

diketahui bahwa seluruh indikator pada setiap dinyatakan sahih sebagai alat ukur konstruk tersebut sehingga seluruh indikator layak atau valid untuk digunakan dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut, karena seluruhnya memiliki nilai *convergent validity* diatas 0,6.

#### *Average Variance Extracted (AVE)*

Hasil AVE untuk blok indikator yang mengukur konstruk dapat dinyatakan memiliki nilai *discriminant validity* baik karena nilai AVE >0,5. Hal ini berarti semua variabel konstruk dinyatakan memiliki *discriminant validity* yang baik.

#### *Discriminant Validity*

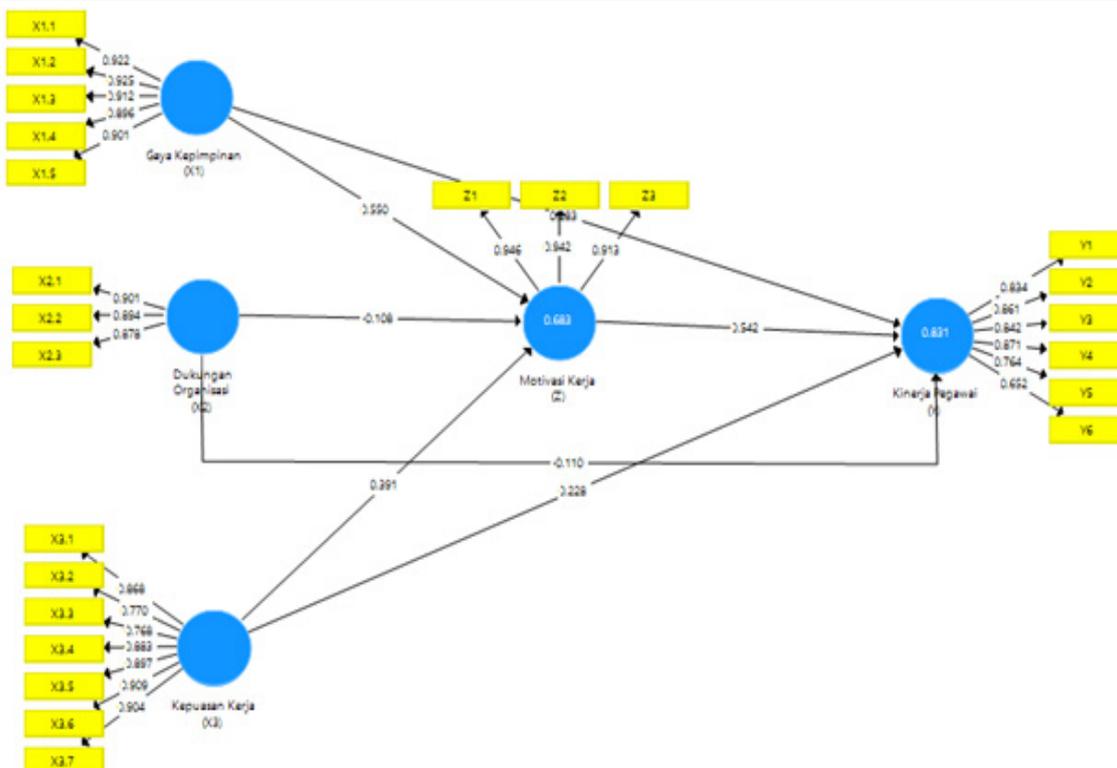
Nilai *cross loadings* diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengannilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

#### *Composite Reliability*

Diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian > 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memadai dalam mengukur variabel laten atau konstruk yang diukur sehingga dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.

#### *Cronbach Alpha*

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel penelitian adalah > 0,60. Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach alpha*, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.



Sumber: Data Diolah, 2023

**Gambar 1**  
**Measurement Penelitian PLS**

**Uji Inner Model**

Pada penelitian ini untuk menguji hipotesis penelitian digunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program *Smart PLS*. Berikut adalah gambar model PLS yang diajukan.

Hasil nilai *inner weight* Gambar 5.1 di atas menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (Z) dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Dukungan Organisasi (X<sub>2</sub>) dan Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>). Sedangkan Kinerja Pegawai (Y) dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Dukungan Organisasi (X<sub>2</sub>) dan Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>) dan Motivasi Kerja (Z). Berikut ini persamaan struktural dari hubungan tersebut yakni:

$$Z = 0,550 X_1 - 0,108 X_2 + 0,391 X_3$$

$$Y = 0,283 X_1 - 0,110 X_2 + 0,228 X_3 + 0,542 Z$$

**R-Square**

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-Square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menilai

pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Untuk variabel laten endogen dalam *model structural* yang memiliki hasil R<sup>2</sup> sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model “kuat”, R<sup>2</sup> sebesar 0,50 mengindikasikan bahwa model “moderet”, R<sup>2</sup> sebesar 0,25 mengindikasikan bahwa model “lemah” (Ghozali, 2016). Adapun *output* PLS sebagaimana dijelaskan berikut:

**Tabel 1**  
**Nilai R-Square**

	R-Square
Motivasi Kerja (Z)	0,683
Kinerja Pegawai (Y)	0,831

Sumber: Data Diolah, 2023

Diketahui bahwa *R-Square* diatas maka dapat diinterpretasikan bahwa variabel Motivasi Kerja(Z) yang dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Dukungan Organisasi (X<sub>2</sub>) dan Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>)

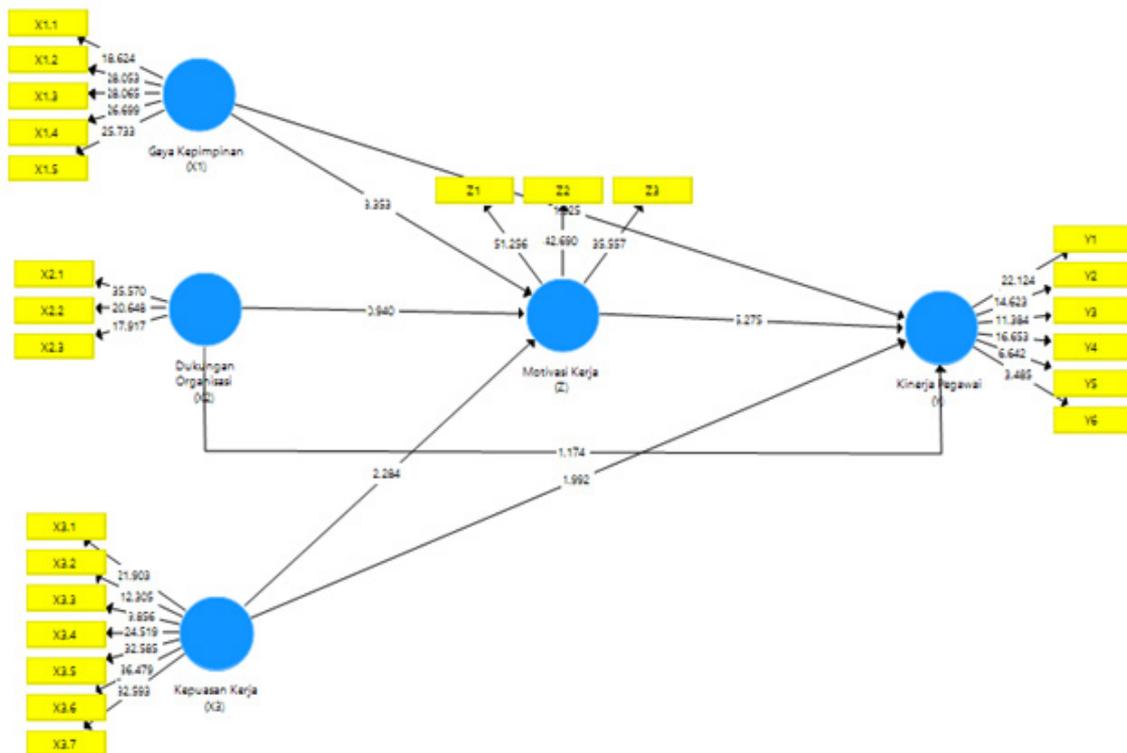
memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,683 yang mengindikasikan bahwa model “Moderet”. Sedangkan variabel Kinerja Pegawai (Y) yang dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Dukungan Organisasi ( $X_2$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) dan Motivasi Kerja (Z) memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,831 yang mengindikasikan bahwa model “Kuat”. Kesesuaian *model struktural* dapat dilihat dari  $Q^2$ , sebagaiberikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - [(1-R1) * (1 - R2)] \\ &= 1 - [(1-0,683) * (1 - 0,831)] \\ &= 1 - [(0,317) * (0,169)] \\ &= 1 - 0,053 \\ &= 0,947 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan  $Q^2$  menunjukkan bahwa nilai  $Q^2$  adalah 0,947 yang menunjukkan bahwa nilai  $Q^2$  berada dalam kategori “Kuat”. Menurut Ghozali (2016), nilai  $Q^2$  dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model danjuga estimasi parameternya. Sehingga nilai  $Q^2$  prediksi yang dilakukan oleh model dinilai telah memiliki *predictive relevance*.

### Pengujian Hipotesis

Untuk menjawab hipotesis penelitian dapat dilihat *t-statistic* pada Gambar 2. Selain itu, *t-statistic* juga dapat pada Tabel 2.



Sumber: Data Diolah, 2023

Gambar 2  
Boostraping Penelitian PLS

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	Hasil
Gaya Kepimpinan (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	0.550	0.531	0.164	3.353	<b>Signifikan</b>
Dukungan Organisasi (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	-0.108	-0.089	0.114	0.940	<b>Tidak Signifikan</b>
Kepuasan Kerja (X3) -> Motivasi Kerja (Z)	0.391	0.394	0.171	2.284	<b>Signifikan</b>
Gaya Kepimpinan (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.283	0.268	0.147	1.925	<b>Tidak Signifikan</b>
Dukungan Organisasi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0.110	-0.094	0.094	1.174	<b>Tidak Signifikan</b>
Kepuasan Kerja (X3) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.228	0.224	0.114	1.992	<b>Signifikan</b>
Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.542	0.556	0.103	5.275	<b>Signifikan</b>

Sumber: Data Diolah, 2023

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

- Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z), karena nilai T statistik sebesar 3,353 yang berarti lebih besar dari 1,96 serta nilai Original Sample yang menunjukkan nilai positif 0,550. Maka dapat disimpulkan semakin baik Gaya Kepemimpinan akan meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur.
- Dukungan Organisasi ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh negative insignifikan terhadap Motivasi Kerja (Z), karena nilai T statistik sebesar 0,940 yang berarti lebih kecil dari 1,96 serta nilai Original Sample yang menunjukkan nilai negatif 0,108. Maka dapat disimpulkan semakin baik Dukungan Organisasi justru menurunkan Motivasi Kerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur.
- Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z), karena nilai T statistik sebesar 2,284 yang berarti lebih besar dari 1,96 serta nilai Original Sample yang menunjukkan nilai positif 0,391. Maka dapat disimpulkan semakin tinggi Kepuasan Kerja akan meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur.
- Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh positif insignifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), karena nilai T statistik sebesar 1,925 yang berarti lebih kecil dari 1,96 serta nilai Original Sample yang menunjukkan nilai positif 0,283. Maka dapat disimpulkan semakin baik Gaya Kepemimpinan akan meningkatkan Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur dengan pengaruh kecil.
- Dukungan Organisasi ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh negatif insignifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), karena nilai T statistik sebesar 1,174 yang berarti lebih kecil dari 1,96 serta nilai Original

- Sample yang menunjukkan nilai negative 0,110. Maka dapat disimpulkan semakin baik Dukungan Organisasi justru akan menurunkan Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur.
- f. Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), karena nilai Tstatistik sebesar 1,992 yang berarti lebih besar dari 1,96 serta nilai Original Sample yang menunjukkan nilai positif 0,228. Maka dapat disimpulkan semakin tinggi Kepuasan Kerja akan meningkatkan Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur.
- g. Motivasi Kerja (Z) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), karena nilai Tstatistik sebesar 5,275 yang berarti lebih besar dari 1,96 serta nilai Original Sample yang menunjukkan nilai positif 0,542. Maka dapat disimpulkan semakin tinggi Motivasi Kerja akan meningkatkan Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur.

### Pembahasan

#### Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil hipotesis diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, di-mana hubungan tersebut memiliki nilai T-Statistik sebesar 3,353 yang lebih besar dari 1,96. Selain itu nilai Original Sample yang dimiliki adalah sebesar positif 0,550 yang berarti Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Motivasi Kerja. Maka hipotesis penelitian yang menyatakan "Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur" adalah terbukti. Sesuai hasil pengujian hipotesis dibuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan Motivasi Kerja. Hal ini dibuktikan dari adanya

hubungan yang searah atau positif antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja secara signifikan sehingga dapat diartikan bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan maka akan meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan berdampak pada Motivasi Kerja. Hal ini sama dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh penelitian Mendrofa dkk., (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan (X) berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Nias Selatan. Selain itu, penelitian Setyawan dkk. (2017) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh nyata dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Namun berbeda dengan penelitian Aziz & Septianto (2022) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi guru di SD Kartika 1-11 Padang 2.

#### Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil hipotesis diketahui bahwa variabel Dukungan Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, dimana hubungan tersebut memiliki nilai T-Statistik sebesar 0,940 yang lebih kecil dari 1,96. Selain itu nilai Original Sample yang dimiliki adalah sebesar negative 0,108 yang berarti Dukungan Organisasi berpengaruh insignifikan negatif terhadap Motivasi Kerja. Maka hipotesis penelitian yang menyatakan "Dukungan Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur" adalah tidak terbukti. Sesuai hasil pengujian hipotesis dibuktikan bahwa Dukungan Organisasi tidak berperan dalam meningkatkan Motivasi Kerja. Hal ini dibuktikan dari adanya hubungan yang negatif antara Dukungan Organisasi dengan Motivasi Kerja sehingga dapat diartikan bahwa semakin baik Dukungan Perusahaan justru akan menurunkan Motivasi Kerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi

Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Hal ini selaras dengan penelitian Saputra (2017) yang menunjukkan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi tidak berpengaruh positif pada motivasi kerja. Namun tidak selaras dengan penelitian Riantoko dkk., (2017) dan Saputra dkk., (2016) yang menyatakan dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Diketahui bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, dimana hubungan tersebut memiliki nilai T-Statistik sebesar 2,284 yang lebih besar dari 1,96. Selain itu nilai Original Sample yang dimiliki adalah sebesar positif 0,391 yang berarti Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi Kerja. Maka hipotesis penelitian yang menyatakan "Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur" adalah terbukti. Sesuai hasil pengujian hipotesis dibuktikan bahwa Kepuasan Kerja berperan dalam meningkatkan Motivasi Kerja. Hal ini dibuktikan dari adanya hubungan positif Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sehingga dapat diartikan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja akan meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Hasil analisis penelitian membuktikan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja yang berarti hal ini sama dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Abdurrahim dkk., (2020) menemukan bahwa Kepuasan Kerja Guru memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Guru. Penelitian Lie & Hotlan (2018) juga menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan CV. Union Event Planner. Penelitian Syamsir & Hasmin (2018) juga menyatakan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil hipotesis diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dimana hubungan tersebut memiliki nilai T-Statistik sebesar 1,925 yang lebih kecil dari 1,96. Selain itu nilai Original Sample yang dimiliki adalah sebesar positif 0,283 yang berarti Gaya Kepemimpinan berpengaruh insignifikan positif terhadap Kinerja Pegawai. Maka hipotesis penelitian yang menyatakan "Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur" adalah tidak terbukti. Sesuai hasil pengujian hipotesis dibuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berperan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dari adanya hubungan positif Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai sehingga dapat diartikan bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan akan meningkatkan Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur dengan pengaruh kecil. Hasil analisis penelitian membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai yang berarti hal ini sama dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Manalu (2020) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga selaras dengan penelitian Aziz & Septianto (2022) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi guru di SD Kartika 1-11 Padang 2. Penelitian Nugroho (2018) juga menyatakan Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja.

### **Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil hipotesis diketahui bahwa variabel Dukungan Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dimana hubungan tersebut memiliki nilai T-Statistik sebesar 1,174 yang lebih kecil dari 1,96. Selain itu nilai Original

Sample yang dimiliki adalah sebesar negatif 0,110 yang berarti Dukungan Organisasi berpengaruh insignifikan negatif terhadap Kinerja Pegawai. Maka hipotesis penelitian yang menyatakan “Dukungan Organisasi Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur” adalah tidak terbukti. Sesuai hasil pengujian hipotesis dibuktikan bahwa Dukungan Organisasi tidak berperan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dari adanya hubungan negative Dukungan Organisasi dengan Kinerja Pegawai sehingga dapat diartikan bahwa semakin baik Dukungan Organisasi justru akan menurunkan Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Hasil analisis penelitian membuktikan bahwa Dukungan Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai yang berarti hal ini sama dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fitriani dkk. (2022) yang menyatakan Dukungan Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan BPBATSG. Namun tidak selaras dengan penelitian Umihastanti & Agus (2022) yang menemukan bahwa dukungan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu Penelitian Riantoko dkk. (2017) juga menyatakan hal yang tidak selaras yakni dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil hipotesis diketahui bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dimana hubungan tersebut memiliki nilai T-Statistik sebesar 1,992 yang lebih besar dari 1,96. Selain itu nilai Original Sample yang dimiliki adalah sebesar positif 0,228 yang berarti Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai. Maka hipotesis penelitian yang menyatakan “Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan

dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur” adalah terbukti. Sesuai hasil pengujian hipotesis dibuktikan bahwa Kepuasan Kerja berperan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dari adanya hubungan positif Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai sehingga dapat diartikan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja akan meningkatkan Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Hasil analisis penelitian membuktikan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai yang berarti hal ini sama dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Azhari dkk. (2021) yang menemukan bahwa a kepuasan kerja memiliki pengaruh positif bagi kinerja. Penelitian Hendryana dkk. (2021) dan Paparang dkk. (2021) juga menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil hipotesis diketahui bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dimana hubungan tersebut memiliki nilai T-Statistik sebesar 5,275 yang lebih besar dari 1,96. Selain itu nilai Original Sample yang dimiliki adalah sebesar positif 0,542 yang berarti Motivasi Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai. Maka hipotesis penelitian yang menyatakan “Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur” adalah terbukti. Sesuai hasil pengujian hipotesis dibuktikan bahwa Motivasi Kerja berperan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dari adanya hubungan positif Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai sehingga dapat diartikan bahwa semakin tinggi Motivasi Kerja akan meningkatkan Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Hasil analisis penelitian membuktikan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan

terhadap Kinerja Pegawai yang berarti hal ini sama dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Goni dkk. (2021) yang menemukan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian Sudarso dkk. (2020) juga menyatakan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian Pragiwani dkk. (2020) yang menyatakan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

#### **SIMPULAN**

Berdasarkan analisis dan hasil penelitian yang diperoleh, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut, Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Dengan demikian dugaan hipotesis yang berbunyi "Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur" terbukti dan dinyatakan diterima kebenarannya. Dukungan Perusahaan berpengaruh insignifikan negatif terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Dengan demikian dugaan hipotesis yang berbunyi "Dukungan Perusahaan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur" tidak terbukti dan dinyatakan ditolak kebenarannya. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Dengan demikian dugaan hipotesis yang berbunyi "Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur" terbukti dan dinyatakan diterima kebenarannya. Gaya Kepemimpinan ber-

pengaruh insignifikan positif terhadap Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Dengan demikian dugaan hipotesis yang berbunyi "Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur" tidak terbukti dan dinyatakan ditolak kebenarannya. Dukungan Organisasi berpengaruh insignifikan negatif terhadap Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Dengan demikian dugaan hipotesis yang berbunyi "Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur" tidak terbukti dan dinyatakan ditolak kebenarannya. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Dengan demikian dugaan hipotesis yang berbunyi "Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur" terbukti dan dinyatakan diterima kebenarannya. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Dengan demikian dugaan hipotesis yang berbunyi "Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur" terbukti dan dinyatakan diterima kebenarannya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Bass, B, Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-220.

- Chen, L. Y. (2004). Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle Sized Firm of Taiwan. *Journal of American of Business*.
- Dvir, T. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development And Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Gronross, C. (1990). *Services Management and Marketing: managing the moments of truth in service competition*. Lexington Books.
- Humphrey, R. H. (2002). The Many Faces of Emotional Leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493-504. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00140-6](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00140-6).
- Kartikandari, D. (2002). Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, EQ, Dan IQ Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus DPU Dan Setda Kabupaten Bantul. *Sinergi : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 41-48.
- Kartono, K. (2005). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajawali Pers.
- Locander, W. ., Hamilton, F., Ladik, D., & Stuart, J. (2002). Developing A Leadership-Rich Culture: The Missing Link To Creating A Market-Focused Organization. *Journal of Market-Focused Management*, 5, 149-163.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In: *Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.
- Lok, P., & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 594-613.
- Mas'ud, F. (2004). *Teori Kepemimpinan*. Murai Kencana.
- Meglino, B. ., & Ravlin, E. . (1998). Individual Values in Organizations : Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
- Miftah, T. (2001). *Perilaku Organisasi*. Raja Grafindo Perkasa.
- Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 11 Tahun. (2016). Pembentukan dan Susunan Perangkat. Pemerintah Indonesia.
- Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 58 Tahun. (2016). Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Pemerintah Indonesia.
- Rafferty, A. ., & Griffin, M. . (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid 1, Edisi 8*. Prenhallindo.
- Sarros, J. ., & Santora, J. . (2001). he Transformational-Transactional Leadership Model in Practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 383-394.

- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 150–163. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.150>.
- Siagian, S. P. (1997). *Organisasi, Kepemimpinan, dan Perilaku Administrasi*. PT. Toko Gunung Agung.
- Susskind, A., Borchgrevink, C., Kacmar, K., & Brymer, R. (2000). Customer Service Employees Behavioral Intentions And Attitudes: An Examination Of Construct Validity And A Path Model. *International Journal of Hospitality Management, 19*(1), 53–77.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Undang – undang Nomor 23 Tahun. (2014). Pemerintahan Daerah. Pemerintah Indonesia.
- Yammarino, F. ., Spangler, W. ., & Bass, B. . (1993). Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation. *Leadership Quarterly, 4*(1), 81–102.
- Yuki, A., & Wexley, T. (2005). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Bina Aksara.