

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, INSENTIF, LINGKUNGAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA PEGAWAI DI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH PROVINSI KALIMANTAN TIMUR**

**Muhammad Syuhada<sup>1</sup>**

**Zainal Ilmi<sup>2</sup>**

**Irwansyah<sup>3</sup>**

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Mulawarman<sup>1,2,3</sup>  
emailsuhada123@gmail.com<sup>1</sup>

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, insentif dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Kalimantan Timur. Variabel yang diteliti meliputi gaya kepemimpinan, insentif, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang tepat, inspiratif, dan memberikan dukungan penuh kepada pegawai dapat meningkatkan motivasi kerja mereka. Selain itu, gaya kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan di Bappeda Provinsi Kalimantan Timur, semakin tinggi kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Namun, variabel insentif memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini disebabkan oleh insentif tidak dianggap sebagai hal wajib dan tidak selalu diberikan kepada pegawai yang menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu. Pegawai merasa bahwa insentif bukan satu-satunya cara untuk meningkatkan motivasi kerja mereka. Selanjutnya, variabel insentif juga memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemberian insentif dapat menciptakan ketidakadilan dan kecemburuan antara pegawai, serta adanya pilih kasih dalam pemberian insentif oleh atasan. Oleh karena itu, insentif tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kaltim. Selain itu, lingkungan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik, baik dari segi fisik maupun non-fisik, dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dan membuat mereka lebih enjoy dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Terakhir, lingkungan kerja juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik, yang ditandai oleh budaya yang mendukung, saling mendukung, kolaboratif, transparan, dan berorientasi pada hasil, dapat mendorong produktivitas dan kinerja pegawai yang tinggi di Bappeda.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Insentif, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai.

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of leadership style, incentives, and work environment on work motivation and employee performance at the Regional Development Planning Agency (Bappeda) of East Kalimantan Province. The variables studied include leadership style, incentives, work environment, work motivation, and employee performance. The results of the study show that leadership style has a significant positive effect on employee motivation. The right leadership style, inspiring, and providing full support to employees can increase their work motivation. In addition, leadership style also has a significant positive influence on employee performance. The better the leadership style applied in Bappeda of East Kalimantan Province, the higher the employee's performance in completing their tasks. However, the incentive variable has a positive but not significant effect on employee motivation. This is because incentives are not considered mandatory and are not always given to employees who complete their tasks on time. Employees feel that incentives are not the only way to increase their work motivation. Furthermore, the incentive variable also has a positive but not significant effect on employee performance. Giving incentives can create injustice and jealousy among employees, as well as favoritism in giving incentives to superiors. Therefore, incentives do not have a significant effect on employee performance at Bappeda Kaltim. In addition, the work environment has a significant positive influence on employee motivation. A good work environment, both in terms of physical and non-physical, can increase employee motivation and make them more enjoyable in carrying out their duties and functions. Finally, the work environment also has a significant positive influence on employee performance. A good work environment, marked by a supportive, mutually supportive, collaborative, transparent, and result-oriented culture, can encourage high employee productivity and performance in Bappeda.*

**Keywords:** Leadership Style, Incentives, Work Environment, Work Motivation, and Employee Performance.

### **PENDAHULUAN**

Penelitian ini dilakukan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah di Provinsi Kalimantan Timur. Berdasarkan observasi, peneliti menemukan berbagai kendala bahwa pegawai didalam memberikan pelayanan dan menjalankan kebijakan atau arah jalan sebuah instansi sering kali kurang optimal ini disebabkan oleh berbagai hal yaitu adanya dugaan bahwa kinerja pegawai kurang optimal. Hal disebabkan karena faktor pertama kepemimpinan yang dinilai belum maksimal dikarenakan adanya perubahan arah kebijakan dari kepemimpinan sebelumnya dengan kepemimpinan sekarang. Faktor kedua yaitu pemberian insentif dinilai tidak ada disaat pegawai melakukan pekerjaan diluar jam kantornya (Lembur). Ketiga, faktor lingkungan kerja juga mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja pegawai. Walaupun secara fisik Badan Perencanaan Pembangunan Daerah di Provinsi Kalimantan Timur memiliki Gedung yang dinilai cukup baik namun kondisi non fisik seperti kerjasama tim dan kepercayaan antar pegawai didalam mengerjakan tugasnya masih diperlukan dan dan dirasa masih perlu ditingkatkan lagi didalam menunjang kinerja yang optimal. Ini menandakan bahwa Gaya

Kepemimpinan seseorang pemimpin diperlukan untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawainya. Dan Pemberian Insentif bagi pegawai yang melakukan pekerjaan tambahan juga diperlukan dalam kasus seperti ini. Selanjutnya, Lingkungan kerja baik fisik dan non fisik juga diperlukan didalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai jika didalam lingkungan kerja baik fisik seperti bangunan yang memadai dan non fisik dengan adanya kepercayaan antar pegawai, kordinasi dan Kerjasama tim yang baik maka capain untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai bisa tercapai. Menurut Badan Perencanaan Pembangunan Daerah di Provinsi Kalimantan Timur beranggapan bahwa gaya kepemimpinan yang baik, pemberian insentif (Jika diperlukan), Lingkungan kerjang yang baik dan kondusif maka ini akan memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja pegawai dan kinerja pegawai itu sendiri. Begitu juga bahwa Jika terdapat masalah kepemimpinan yang tidak efektif, pemberian insentif yang kurang memadai, dan lingkungan kerja yang tidak kondusif, maka hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja dan motivasi kerja pegawai dalam memberikan pelayanan. Kepemimpinan yang tidak efektif dapat menyebabkan ketidakjelasan dalam arahan dan tujuan, kurangnya dukungan, dan kurangnya komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan.

Hal ini dapat menyebabkan ketidakpastian dan frustrasi di kalangan pegawai, yang pada akhirnya dapat menurunkan motivasi kerja dan kinerja pegawai. Pemberian insentif yang kurang memadai juga dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja pegawai. Jika pegawai tidak merasa dihargai atau dihargai dengan cara yang tepat, maka mereka mungkin kehilangan motivasi untuk bekerja lebih keras atau lebih baik. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan insentif yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pegawai. Lingkungan kerja yang tidak kondusif juga dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja pegawai. Lingkungan yang tidak sehat atau tidak aman, misalnya, dapat mengganggu kesehatan dan kesejahteraan pegawai dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja mereka. Selain itu, lingkungan yang tidak mendukung atau tidak ramah dapat menurunkan semangat dan motivasi pegawai. Untuk mengatasi masalah ini, organisasi dapat mempertimbangkan strategi yang lebih efektif dalam kepemimpinan, pemberian insentif, dan lingkungan kerja yang kondusif. Ini dapat mencakup pelatihan kepemimpinan, pengembangan program insentif yang lebih efektif, dan peningkatan kondisi kerja, termasuk keselamatan dan kesejahteraan pegawai. Selain itu, penting untuk memperhatikan kebutuhan dan preferensi pegawai dalam pengembangan strategi ini. Mengingat bahwa Kinerja adalah segala hasil capaian dari segala bentuk tindakan dan kebijakan dalam rangkaian usaha kerja pada jangka waktu tertentu guna mencapai suatu tujuan. maka bisa digaris bawahi bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Perhatian terhadap kinerja merupakan suatu hal yang perlu bagi sebuah organisasi ataupun perusahaan. Kinerja bukan hanya sekedar mencapai hasil tapi secara luas perlu memperhatikan aspek-aspek lain, sebagaimana definisi kinerja menurut Selamat & Heryanto (2019) kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Terkhusus bagi lembaga publik, definisi kinerja yang demikian menjadi perhatian agar dapat menjalankan fungsi dan peran sesuai aturan dan menjadi teladan bagi lainnya. Dengan demikian, tidak akan ada tindakan-tindakan penyimpangan ketika setiap individu (pegawai) tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Berdasarkan definisi-definisi yang ada, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam jangka waktu tertentu guna mencapai suatu tujuan. Berdasarkan hal ini maka peneliti akan menguji secara empiri terkait pengaruh antar variable yang telah ditentukan dalam kajian ini yaitu berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Insentif Serta Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

## **KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS**

### **Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Dan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Corak atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) akan sangat berpengaruh terhadap efektifitas pemimpin. Robbins & Judge (2013) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.
2. Gaya kepemimpinan transaksional Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya.
3. Gaya kepemimpinan transformasional Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Selanjutnya menurut Syaiyid *et. al.* (2013), gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih atau digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.

Adapun indikatornya yaitu :

1. Memperhatikan Individu
2. Motivasi

3. Keterbukaan
4. Komunikasi

### **Insentif**

Insentif merupakan sejumlah balas jasa yang diberikan kepada karyawan dengan maksud sebagai rangsangan agar karyawan dapat mencapai suatu tingkat kinerja tertentu disamping sebagai pembangun dan pemelihara harapan-harapan para karyawan. Dimensi dan indikator menurut Sarwoto (2013) secara garis besar keseluruhan insentif dapat dibagi menjadi 2 golongan:

*Pertama*, Insentif material yaitu insentif dalam bentuk uang dengan cara memberikan: Bonus, yaitu uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan, biasanya diberikan secara selektif dan khusus kepada para pekerja yang berhak menerima dan diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan dimasa yang akan datang. Perusahaan yang menggunakan sistem insentif ini biasanya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu dimasukkan kedalam sebuah dana bonus, kemudian dana tersebut dibagi-bagi antara pihak yang menerima bonus. b) Komisi, merupakan jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik, biasanya dibayarkan kepada bagian penjualan dan diterimakan kepada pekerja bagian penjualan. c) Profit Share, merupakan salah satu jenis insentif tertua. Pembayaranannya dapat diikuti bermacam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan ke dalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setiap peserta. d) Kompensasi yang ditangguhkan, yaitu program balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari, antara lain berupa : 1) Pensiun, mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia, yaitu menyediakan jaminan ekonomi bagi karyawan setelah tidak bekerja lagi. 2) Pembayaran kontraktual, adalah pelaksanaan perjanjian antara atasan dan karyawan, dimana setelah selesai masa kerja karyawan dibayarkan sejumlah uang tertentu selama periode tertentu.

*Kedua*, Insentif dalam bentuk jaminan sosial Insentif dalam bentuk ini biasanya diberikan secara kolektif, tanpa unsur kompetitif dan setiap karyawan dapat memperolehnya secara sama rata dan otomatis. Bentuk insentif sosial ini antara lain : a. Pembuatan rumah dinas b. Pengobatan secara Cuma-Cuma c. Berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis d. Kemungkinan untuk membayar secara angsuran oleh pekerja atas barangbarang yang dibelinya di koperasi anggota e. Cuti sakit yang tetap mendapatkan pembayaran gaji f. Pemberian piagam penghargaan g. Biaya pindah h. Pemberian tugas belajar untuk mengembangkan pengetahuan i. Dan lain-lain 2. Insentif Non Material Insentif non material ini dapat diberikan dalam berbagai bentuk, antara lain: 1. Pemberian gelar secara resmi. 2. Pemberian tanda jasa atau medali. 3. Pemberian piagam penghargaan. 4. Pemberian pujian baik secara lisan maupun tulisan secara resmi ataupun pribadi. 5. Ucapan terimakasih secara formal dan informal. 6. Pemberian hak untuk menggunakan suatu atribut jabatan misalnya bendera pada mobil dan sebagainya. 7. Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.

Ardian, (2019) Mengatakan bahwa insentif dapat dibedakan menjadi beberapa diantaranya : *Pertama*, Kinerja Sistem insentif dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai

yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja pegawai. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja diukur secara kuantitatif, memang dapat dikatakan bahwa dengan cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Di samping itu juga sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Sebaliknya sangat tidak favourable bagi pegawai yang bekerja lamban atau pegawai yang sudah berusia agak lanjut.

### **Lingkungan Kerja**

Meningkatkan kinerja yang lebih baik perlu ditunjang dengan adanya lingkungan kerja yang mendukung. Lingkungan kerja yang memuaskan bagi karyawan dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi karyawan. Sedarmayanti (2013) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan pendapat yang dikemukakan oleh Sutrisno (2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah tempat bekerja, fasilitas yang mendukung dalam bekerja serta hubungan dalam perusahaan itu sendiri.

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sedarmayanti (2013) menentukan jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua) yaitu : 1) lingkungan kerja fisik, dan 2) lingkungan kerja non fisik. Dalam mengukur variabel lingkungan kerja terdapat beberapa indikator yaitu : 1. Dimensi Lingkungan Fisik Dengan indikator sebagai berikut : a. Penerangan b. Suhu udara c. Suara bising d. Pewarnaan e. Ruang gerak f. Fasilitas g. Kebersihan 2. Dimensi Lingkungan Kerja Non Fisik Dengan indikator sebagai berikut : a. Kesempatan untuk maju b. Hubungan yang harmonis c. Keamanan dalam pekerjaan

Sedangkan menurut Rahmawati, Swasto & Prasetya, (2014) lingkungan kerja fisik adalah kondisi fisik yang berada di sekitar karyawan dan memiliki pengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap karyawan. Adapun indikatornya yaitu:

Lingkungan kerja fisik

1. Penerangan
2. Temperatur
3. Kelembaban
4. Sirkulasi Udara

Lingkungan kerja non fisik

1. Hubungan dengan Rekan Kerja.
2. Pekerjaan yang sesuai dengan minat dan bakat.
3. Keterkaitan antar tim.
4. Hubungan profesional dengan atasan.

### **Motivasi Kerja**

Menurut Khair (2019) Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia. Supaya mau bekerja dengan giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Hasmalawati & Restya (2017) yang menyatakan; “Motivasi Kerja merupakan salah satu fakto yang turut menentukan kinerja seseorang, besar kecilnya pengaruh motivasi kerja pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.” Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (*action* atau *activities*) dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidak seimbangan. Motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Elemen-elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan, intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan (Amsal & Teguh, 2014). Menurut Suwanto & Priansa (2011:175) motivasi adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Indikatornya yaitu minat, sikap positif, kebutuhan.

Seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor - faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri. Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor.

### **Kinerja Pegawai**

Sutrisno (2016) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Sedangkan pengertian yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Afandi (2018) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
2. Kualitas hasil kerja Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
4. Disiplin kerja Taat kepada hokum dan peraturan yang berlaku .

5. Inisiatif Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
6. Ketelitian Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.
7. Kepemimpinan, Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
8. Kejujuran Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.
9. Kreativitas Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

Selanjutnya, Menurut Suwondo & Sutanto, (2015) kinerja karyawan atau pegawai merupakan hasil kerja karyawan yakni sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan yang hasil kerjanya tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Indikatornya yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja**

Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin, akan dapat meningkatkan Motivasi kerja karyawan di dalam perusahaan. Menurut Darmadi & Sari (2021) menyatakan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan tergantung pada situasi yang dihadapi oleh seorang pemimpin. Berdasarkan teori ini, gaya kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Misalnya, gaya kepemimpinan transformasional yang melibatkan inspirasi, pemotivasian, dan pengembangan bawahan sering dikaitkan dengan peningkatan motivasi kerja. selain itu Teori ini berfokus pada persepsi individu tentang hubungan antara usaha yang dikeluarkan, kinerja yang dicapai, dan penghargaan yang diperoleh. Dalam konteks kepemimpinan, pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memberikan penghargaan yang pantas dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Sedangkan Wahyuni, (2015) Gaya kepemimpinan yang adil dan transparan, seperti gaya kepemimpinan transformasional atau transaksional yang adil, dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Pemimpin yang memperlakukan karyawan dengan adil dan memberikan kesempatan yang setara untuk berkembang akan meningkatkan motivasi kerja. Ini selaras pada kebutuhan dasar manusia yang harus dipenuhi untuk meningkatkan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan yang mendukung pemenuhan kebutuhan psikologis, seperti kebutuhan untuk menjadi diakui, diperhatikan, atau merasa kompeten, dapat mempengaruhi motivasi kerja. Misalnya, gaya kepemimpinan transformasional yang memberikan perhatian pribadi, dorongan, dan pengakuan kepada karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja mereka.

Ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mardiana (2014) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Samarinda” menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis kesatu



yang dapat diajukan penelitian ini (H1) : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Insentif terhadap Motivasi Kerja**

Utaridasari & Silitonga (2021) menyatakan bahwa insentif positif dapat berfungsi sebagai penguatan positif yang meningkatkan motivasi kerja karyawan. Ketika karyawan menerima insentif yang dianggap berharga, mereka cenderung merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik di masa depan. Insentif dapat memperkuat perilaku kerja yang diinginkan dan meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik. ini menandakan bahwa insentif dapat meningkatkan motivasi kerja jika karyawan percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik, dan kinerja yang baik akan diikuti oleh insentif yang diinginkan. Insentif yang jelas dan terkait langsung dengan pencapaian kinerja dapat memperkuat keyakinan karyawan bahwa usaha mereka akan membuahkan hasil yang diinginkan, sehingga meningkatkan motivasi kerja.

Selain itu Rochmat, Hamid & Hakam (2013) mengatakan bahwa Karyawan cenderung merasa termotivasi jika mereka percaya bahwa insentif yang mereka terima adil dan sebanding dengan kontribusi mereka terhadap organisasi. Jika karyawan merasa bahwa insentif yang diberikan tidak adil, hal ini dapat mengurangi motivasi kerja mereka. Ini diperkuat dengan berdasarkan judul penelitian dari Pratama (2015). Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan Atria Hotel And Conference Malang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Insentif berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja. Ini dikarenakan pemberian insentif akan meningkatkan stimulus dari pegawai tersebut, sehingga pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis kedua yang dapat diajukan penelitian ini (H2) : Insentif berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Lingkungan kerja yang mendukung perilaku yang diinginkan dan memberikan umpan balik yang konstruktif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Lingkungan yang memfasilitasi interaksi positif, kolaborasi, dan dukungan sosial dapat menciptakan suasana yang menyenangkan dan memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik.

Sedangkan Baribin & Saputri (2020) mengatakan bahwa pentingnya Karyawan cenderung termotivasi ketika mereka merasa memiliki otonomi dalam pekerjaan mereka, merasa kompeten dalam tugas-tugas yang mereka lakukan, dan merasa terhubung secara sosial dengan rekan kerja dan atasan mereka. Ini diperkuat berdasarkan penelitian dari Rezita (2014) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya. Hasil penelitian menemukan bahwa Lingkungan kerja baik fisik dan nonfisik sangat berpengaruh didalam memotivasi kerja pegawai. Ini ditunjukkan bahwa tingkat kenyamanan lingkungan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis ketiga yang dapat diajukan penelitian ini (H3) : Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja

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

Menurut Halim (2020) menyatakan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan tergantung pada situasi yang dihadapi oleh seorang pemimpin. Beberapa situasi memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal. Misalnya, dalam situasi yang kompleks dan tidak terstruktur, gaya kepemimpinan transformasional yang melibatkan inspirasi, motivasi, dan pemotivasian dapat meningkatkan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional yang melibatkan visi yang kuat, motivasi, dan pembangunan bawahan dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan menginspirasi mereka untuk mencapai tujuan yang tinggi dan mengembangkan potensi mereka. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis keempat yang dapat diajukan penelitian ini (H4) : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

### **Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai**

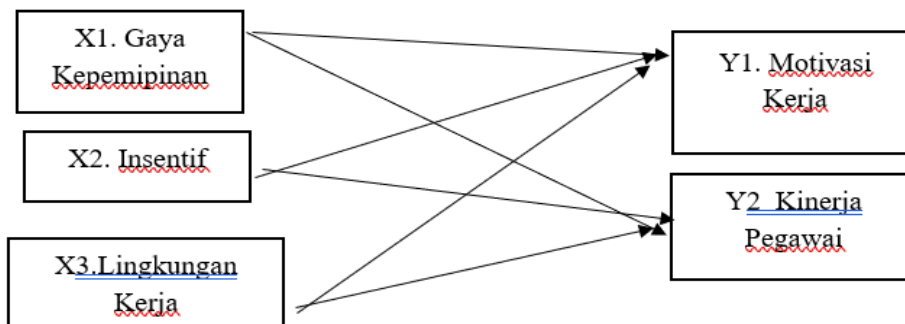
Menurut Nasib & Martin (2018), ketika pegawai menerima insentif yang dianggap sebagai imbalan yang berharga, mereka cenderung terdorong untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja yang menghasilkan insentif tersebut. Insentif yang diberikan secara konsisten dan sejalan dengan kinerja yang diharapkan dapat memperkuat perilaku yang diinginkan. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis kelima yang dapat diajukan penelitian ini (H5) : Insentif berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Lingkungan kerja fisik dan non fisik yang tersedia dengan baik dalam mendukung kegiatan operasional pegawai dalam bekerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang ada di dalam perusahaan atau instansi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawanti (2014) yang berjudul Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan kantor pelayanan pajak Pratama Malang Utara) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik dan nonfisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik lingkungan kerja fisik yang ada dan non fisik yang diterapkan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan di atas, kesimpulan sementara yang dapat diambil yaitu Lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis keenam yang dapat diajukan penelitian ini (H6) : Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

### Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kajian teoretik dan empirik yang telah dikemukakan sebelumnya, maka disusun kerangka konseptual penelitian sebagai berikut :



**Gambar 1. Kerangka Koneptual Penelitian**

Sumber: Diolah Penulis (2022)

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah data penelitiannya berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistic. Dengan Teknik pengumpulan data yaitu menggunakan Angket. Angket adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan kepada responden untuk dijawabnya. Skala yang digunakan dalam penelitian ini skala likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu objek atau fenomena tertentu. Skala Likert memiliki dua bentuk pernyataan yaitu pernyataan positif dan negatif. Untuk pernyataan positif, masing-masing kategori jawaban diberi skor sebagai berikut:

**Tabel 1. Skala Likert**

Sangat Setuju(SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Teknik Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode PLS-SEM. Kemudian data ini dikelompokkan berdasarkan jawaban yang sama, PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghazali (2013) , pendekatan PLS adalah *distribution free* (tidak menghasilkan data berdistribusi tertentu, dapat berupa nominal, ordinal, interval dan rasio). Menurut Ghazali (2013) PLS merupakan *factor indeterminacy* metode analisis yang *powerful* oleh karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu dan jumlah sampel kecil. PLS digunakan untuk mengkonfirmasi teori, jika dibandingkan dengan covariant based SEM, komponen yang berdasarkan PLS mampu menghindarkan dua masalah besar yang dihadapi oleh convariance based SEM. Perbedaan antara covariance based SEM dengan component based PLS adalah apakah kita akan

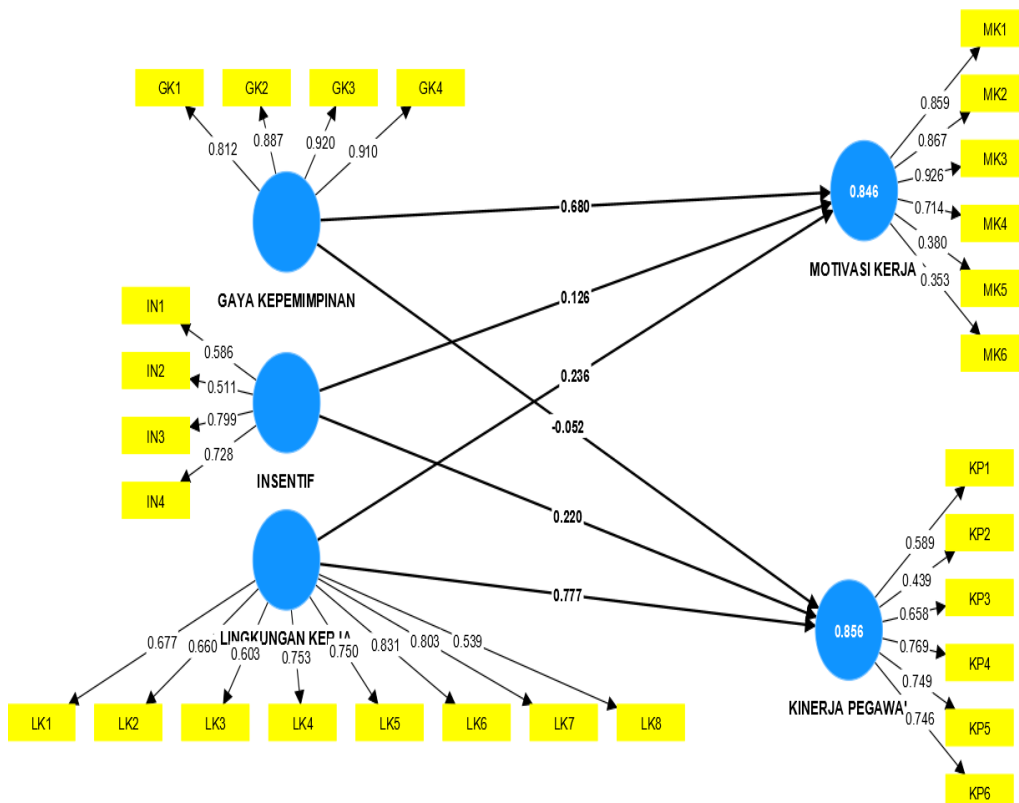
menggunakan model persamaan struktural untuk menguji teori atau pengembangan teori untuk tujuan prediksi. Adapun yang menjadi sampel dari penelitian ini yaitu 86 Pegawai Aparatur Negeri Sipil (ASN).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahap pertama yakni evaluasi measurement outer model atau model pengukuran, selanjutnya evaluasi terhadap model struktural atau inner model dan tahap ketiga dalam analisis PLS yaitu pengujian pada hipotesis penelitian. Outer model terdiri dari hubungan antara item-item variabel yang dapat diobservasi, dan konstruk laten yang diukur dengan masing-masing item, sedangkan inner model terdiri dari konstruk laten yang tidak dapat diobservasi. Pada pengujian ini juga dilakukan estimasi koefisien jalur yang mengidentifikasi kekuatan dari hubungan antara variabel independen dan dependen. Analisis statistika inferensial secara rinci dapat diuraikan.

### Evaluasi Measurement (Outer) Model Perhitungan Awal

Evaluasi pengukuran awal outer model dapat dilihat berdasarkan hasil nilai yang secara rinci dapat dilihat pada gambar 1 dan di uraikan dan adapun berdasarkan hasil perhitungan awal PLS Algorithm yang ditampilkan sebagai berikut:



**Gambar 2. Hasil perhitungan awal PLS Algorithm**

Sumber : Diolah penulis menggunakan aplikasi PLS SEM 4 (2022)

### Convergent Validity dan Discriminate Validity

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang ditunjukkan pada Tabel 2, bahwa mayoritas indikator pada masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai loading factor yang lebih besar dari 0,60 dan dikatakan valid. Selain itu ada 7 (tujuh) indikator yang memiliki nilai loading factor kurang dari 0,60 yaitu pada variabel Insentif pada indikator IN1 dengan nilai menunjukkan 0.586 dan Indikator Variabel IN2 dengan nilai 0,511. Selanjutnya pada variabel Kinerja Pegawai dengan indikator variabel KP1 dengan nilai 0,589, KP2 nilai 0,439. Dan untuk Variabel Lingkungan Kerja pada indikator LK8 dengan nilai 0,539. Terakhir Motivasi Kerja pada indikator Variabel MK5 dengan nilai 0,380, MK6 nilai 0,353. Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel yang memiliki nilai loading factor lebih besar dari 0,60 memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi convergent validity. Sedangkan indikator variabel yang memiliki nilai loading lebih kecil dari 0,60 memiliki tingkat validitas yang rendah sehingga indikator variabel tersebut perlu dieliminasi atau dihapus dari model.

Adapun hasil perhitungan Outer Loading sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Outer Loading Awal**

	GAYA KEPEMIMPINAN	INSENTIF	KINERJA PEGAWAI	LINGKUNGAN KERJA	MOTIVASI KERJA
GK1	0.812				
GK2	0.887				
GK3	0.920				
GK4	0.910				
IN1		0.586			
IN2		0.511			
IN3		0.799			
IN4		0.728			
KP1			0.589		
KP2			0.439		
KP3			0.658		
KP4			0.769		
KP5			0.749		
KP6			0.746		
LK1				0.677	
LK2				0.660	
LK3				0.603	
LK4				0.753	
LK5				0.750	
LK6				0.831	
LK7				0.803	
LK8				0.539	
MK1					0.859
MK2					0.867
MK3					0.926
MK4					0.714
MK5					0.380
MK6					0.353

Sumber: Diolah Penulis menggunakan aplikasi PLS SEM 4.(2022)

### Average Variance Extracted (AVE)

Selanjutnya, Metode lain dengan cara membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel laten lainnya dalam model. Jika square root of average variance extracted (AVE) variabel laten lebih besar dari korelasi dengan seluruh variabel laten lainnya maka dikatakan memiliki discriminant validity yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

**Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)**

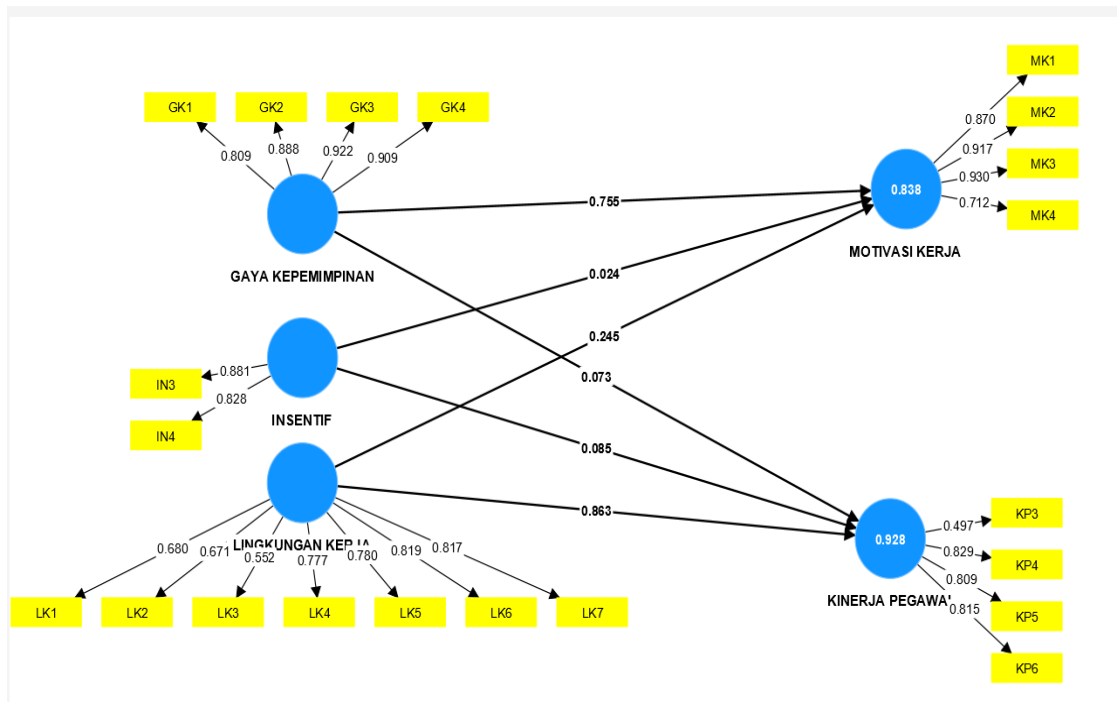
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
GAYA KEPEMIMPINAN	0.906	0.915	0.934	0.780
INSENTIF	0.575	0.605	0.756	0.443
KINERJA PEGAWAI	0.768	0.794	0.825	0.447
LINGKUNGAN KERJA	0.855	0.869	0.888	0.502
MOTIVASI KERJA	0.801	0.883	0.854	0.521

Sumber: Diolah Penulis menggunakan aplikasi PLS SEM 4 (2022)

Berdasarkan hasil perhitungan AVE diawal menurut PLS bahwa korelasi antar variabel laten lainnya dalam model ini nilai yang dihasilkan tersebut, empat variabel kontrak memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang telah disyaratkan dan satu Variabel memiliki kontrak yang dinilai kurang baik. Sedangkan Untuk Nilai AVE tiga variabel memiliki nilai yang baik dan telah memenuhi persyaratan didalam pengujian hipotesis dan dua variabel tidak memenuhi syarat. Selain itu pada aspek outer loading factor masih ada beberapa indikator yang harus di eliminasi sehingga diperlukan perhitungan kedua atau pengujian ulang.

### Evaluasi Measurement (Outer) Model Perhitungan Kedua

Berdasarkan perhitungan awal maka peneliti melakukan perhitungan kedua untuk menguji kembali secara keseluruhan apakah semua data yang dikumpulkan telah memenuhi persyaratan. Adapun sebagai berikut hasil dari perhitungan kedua yang telah dilakukan menggunakan PLS SEM setelah indikator yang tereliminasi tersebut dihilangkan.



**Gambar 3. Penghitungan kedua PLS Algorithm**

Sumber: Diolah Penulis menggunakan aplikasi PLS SEM 4 (2022)

### Convergent Validity

Tabel 4 merupakan hasil perhitungan kedua dari nilai loading factor atau nilai konvergen dari setiap indikator. Nilai loading factor  $> 0,6$  dapat dinyatakan valid dan berkorelasi dengan konstruk yang diukur, namun menurut Ghazali (2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dapat dijabarkan melalui tabel dibawah ini pengukuran nilai loading masing masing variabel yang diujikan sebagai berikut:

**Tabel 4. Outer loading Perhitungan Kedua**

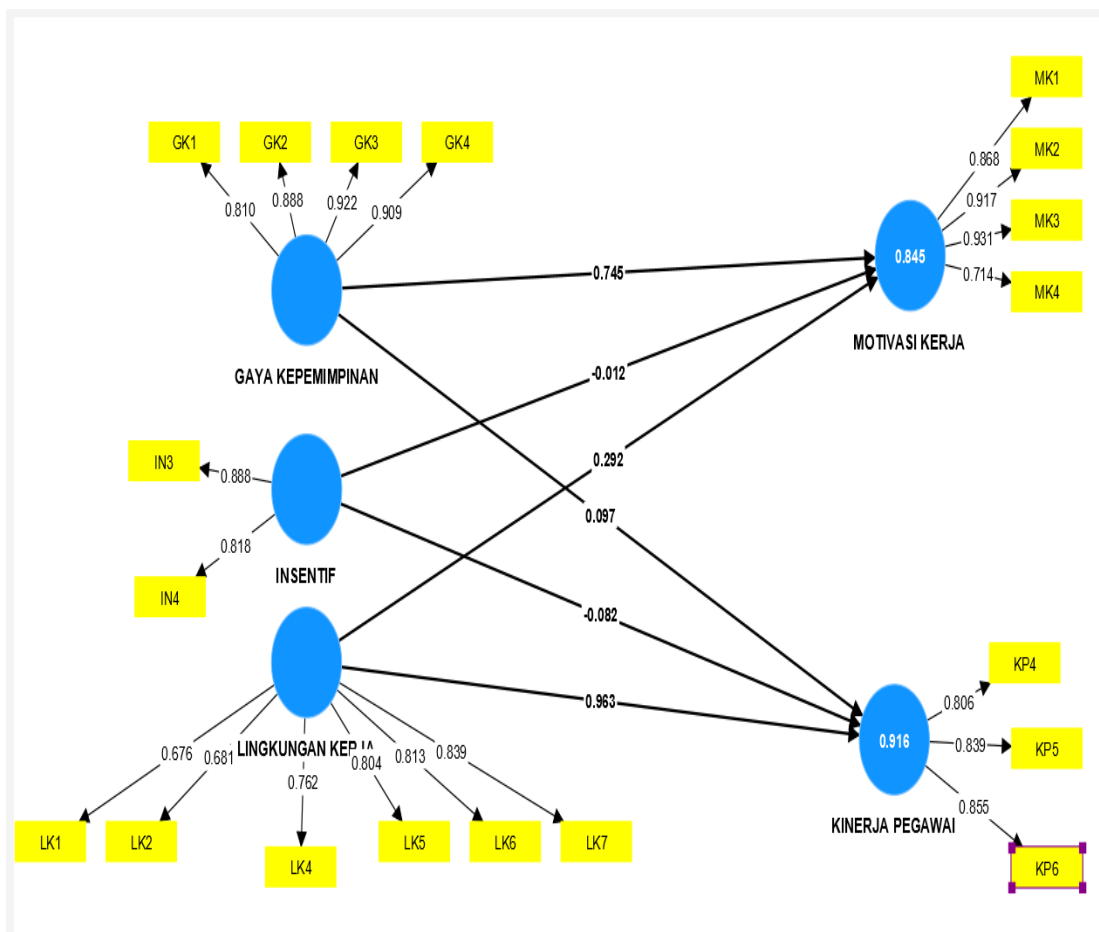
	GAYA KEPEMIMPINAN	INSENTIF	KINERJA PEGAWAI	LINGKUNGAN KERJA	MOTIVASI KERJA
GK1	0.809				
GK2	0.888				
GK3	0.922				
GK4	0.909				
IN3		0.881			
IN4		0.828			
KP3			0.497		
KP4			0.829		
KP5			0.809		
KP6			0.815		
LK1				0.680	
LK2				0.671	
LK3				0.552	
LK4				0.777	
LK5				0.780	
LK6				0.819	
LK7				0.817	
MK1					0.870
MK2					0.917
MK3					0.930
MK4					0.712

Sumber: Diolah Penulis menggunakan aplikasi PLS SEM 4.

Berdasarkan hasil pengujian kedua dalam penelitian ini maka indikator dalam variabel Gaya Kepemimpinan, Insentif, Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai masih perlu dilakukan eliminasi yaitu pada indikator variabel KP3 dengan nilai 0,497 dan LK3 dengan nilai 0,552. Sehingga ini dirasa perlu dilakukan pengujian ulang dikarenakan belum memenuhi persyaratan dari pengujian.



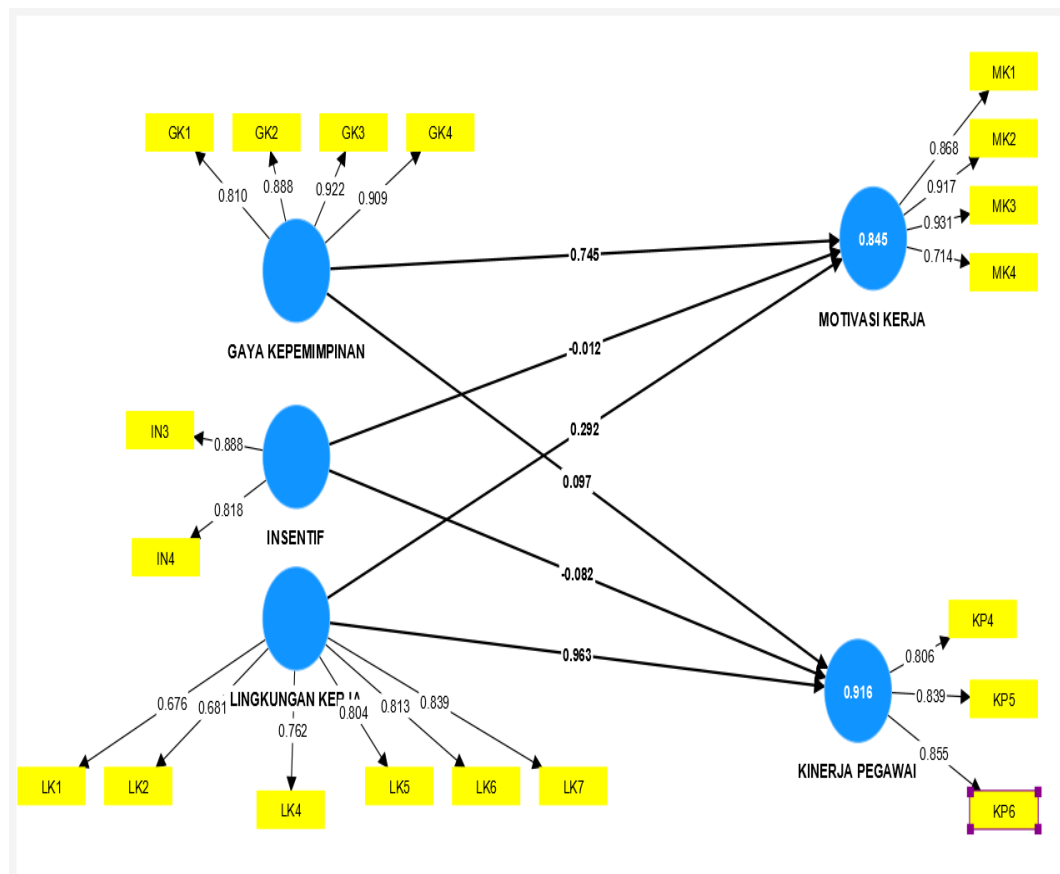
### Average Variance Extracted (AVE)



Sedangkan, pada Nilai AVE perhitungan kedua tidak adalagi ditemukan nilai dibawah 0,50 semua variabel memiliki nilai diatas 0,50. Ini menandakan bahwa semua variabel telah memenuhi syarat. Namun dikarenakan Outer Loading masih ada indikator variabel yang tereliminasi maka perlu dilakukan pengujian ketiga.

### Evaluasi Measurement (Outer) Model Perhitungan Ketiga

Berdasarkan perhitungan Kedua maka peneliti kembali melakukan perhitungan ketiga untuk menguji kembali secara keseluruhan apakah semua data yang dikumpulkan telah memenuhi persyaratan. adapaun sebagai berikut hasil dari perhitungan ketiga yang telah dilakukan menggunakan PLS SEM setelah indikator yang tereliminasi tersebut dihilangkan:



**Gambar 5. Penghitungan ketiga PLS Algorithm**

Sumber: Diolah Penulis menggunakan aplikasi PLS SEM 4 (2022)

### Convergent Validity

Tabel 5 merupakan hasil perhitungan ketiga dari nilai loading factor atau nilai konvergen dari setiap indikator. Nilai loading factor > 0,6 dapat dinyatakan valid dan berkorelasi dengan konstruk yang diukur, namun menurut Ghazali (2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dapat dijabarkan melalui tabel dibawah ini pengukuran nilai loading masing masing variabel yang diujikan sebagai berikut:

**Tabel 1. Outer Loading Perhitungan Ketiga**

	GAYA KEPEMIMPINAN	INSENTIF	KINERJA PEGAWAI	LINGKUNGAN KERJA	MOTIVASI KERJA
GK1	0.810				
GK2	0.888				
GK3	0.922				
GK4	0.909				
IN3		0.888			
IN4		0.818			
KP4			0.806		
KP5			0.839		
KP6			0.855		
LK1				0.676	
LK2				0.681	
LK4				0.762	
LK5				0.804	
LK6				0.813	
LK7				0.839	
MK1					0.868
MK2					0.917
MK3					0.931
MK4					0.714

Sumber: Diolah Penulis menggunakan aplikasi PLS SEM 4 (2022)

Berdasarkan hasil pengujian ketiga dalam penelitian ini maka indikator dalam variabel Gaya Kepemimpinan, Insentif, Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai telah memenuhi persyaratan untuk melakukan pengujian lebih lanjut ini dikarenakan semua variabel telah memiliki kategori memadai.

#### **Discriminate Validity**

Pengujian discriminant validity dilakukan untuk membuktikan apakah suatu konstruk akan memiliki loading factor terbesar pada konstruk yang dibentuknya dari pada loading factor dengan konstruk yang lain. Indikator dinyatakan valid jika nilai loading pada konstruk yang dituju lebih besar dibandingkan nilai loading dengan konstruk lain Hussein, (2015). Sajian data cross loading pada tabel beri

**Tabel 2. Cross Loading**

	GAYA KEPEMIMPINAN	INSENTIF	KINERJA PEGAWAI	LINGKUNGAN KERJA	MOTIVASI KERJA
GK1	0.810	0.120	0.394	0.354	0.644
GK2	0.888	0.431	0.556	0.477	0.805
GK3	0.922	0.282	0.514	0.459	0.839
GK4	0.909	0.282	0.462	0.453	0.822
IN3	0.325	0.888	0.613	0.626	0.417
IN4	0.221	0.818	0.490	0.623	0.332
KP4	0.419	0.624	0.806	0.762	0.504
KP5	0.444	0.558	0.839	0.804	0.540
KP6	0.508	0.456	0.855	0.813	0.623
LK1	0.199	0.663	0.511	0.676	0.335
LK2	0.217	0.698	0.486	0.681	0.372
LK4	0.419	0.624	0.806	0.762	0.504
LK5	0.444	0.558	0.839	0.804	0.540
LK6	0.508	0.456	0.855	0.813	0.623
LK7	0.381	0.480	0.735	0.839	0.539
MK1	0.811	0.482	0.619	0.555	0.868
MK2	0.862	0.341	0.586	0.539	0.917
MK3	0.822	0.365	0.572	0.584	0.931
MK4	0.505	0.341	0.532	0.604	0.714

Sumber: Diolah Penulis menggunakan aplikasi PLS SEM 4 (2022)

Berdasarkan dari hasil pengolahan data dengan perhitungan kedua bahwa SmartPLS yang ditunjukkan pada tabel 6 bahwa mayoritas indikator pada masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai loading factor atau cross loading yang lebih besar dari 0,60 ini menandakan bahwa indikator yang mengukur variable Gaya Kepemimpinan, Insentif, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai dikatakan valid.

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

Sedangkan untuk nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel laten lainnya dalam model. Jika square root of average variance extracted (AVE) variabel laten lebih besar dari korelasi dengan seluruh variabel laten lainnya maka dikatakan memiliki discriminant validity yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50. Artinya jika melihat pada tabel dibawah ini nilai AVE setiap variable memilki nilai yang diisyaratkan dan memenuhi pengujian.

**Tabel 7. Perhitungan kedua average variance extracted (AVE)**

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
GAYA KEPEMIMPINAN	0.906	0.916	0.934	0.780
INSENTIF	0.633	0.654	0.843	0.730
KINERJA PEGAWAI	0.781	0.783	0.872	0.695
LINGKUNGAN KERJA	0.860	0.877	0.894	0.586
MOTIVASI KERJA	0.882	0.903	0.920	0.743

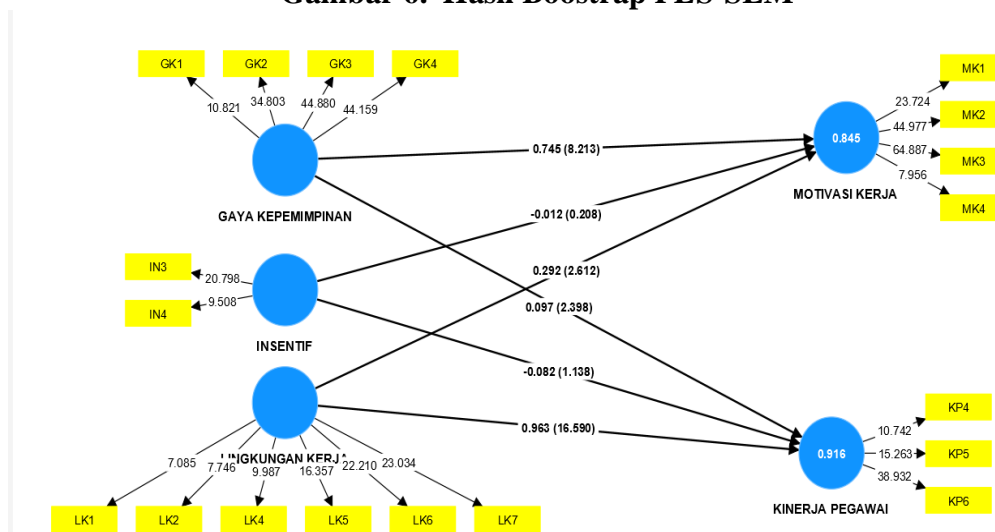
Sumber: Diolah Penulis menggunakan aplikasi PLS SEM 4 (2022)

Berdasarkan hasil perhitungan kedua maka pengujian hipotesis dapat dilakukan melalui hasil pengujian Evaluasi Inner Model dengan melakukan pengujian hasil Boosstraping menggunakan PLS SEM 4.0. Hasil perhitungan ini nantinya akan menentukan ada atau tidaknya pengaruh antar variable.

### Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian Hipotesis dilakukan berdasarkan hasil pengujian Inner Model (model struktural) yang meliputi output r-square, koefisien parameter dan t-statistik. Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik, dan p-values. Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SmartPLS (Partial Least Square) 4.0. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil bootstrapping. Rules of thumb yang digunakan pada penelitian ini adalah t-statistik >1,96 dengan tingkat signifikansi p-value 0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif. Nilai pengujian hipotesis penelitian ini dapat ditunjukkan melalui perhitungan, untuk hasil model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 6. Hasil Bostrap PLS-SEM**



Sumber: Diolah Penulis menggunakan aplikasi PLS SEM 4 (2022)

### Nilai Square (R2)

Nilai R-Square (R2 ) berfungsi untuk menguji model struktural dengan melihat nilai R-Square (R2 ) yang merupakan uji goodness –fit model. Kekuatan prediksi dapat dilihat dengan menggunakan kriteria R-Square 0,67 kuat; 0,33 moderate ; 0,19 lemah Ghazali dan Latan, (2015:81).

**Tabel 3. Nilai R-square**

	<b>R-square</b>	<b>R-square adjusted</b>
Kinerja Pegawai	0.916	0.913
Motivasi Kerja	0.845	0.839

Sumber: Diolah Penulis menggunakan aplikasi PLS SEM 4 (2022)

Berikutnya R-square variabel Kinerja Pegawai bernilai 0.0916 dan Motivasi Kerja dengan nilai 0,845. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel Kinerja Pegawai dan Motivasi Kerja mampu dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Insentif sebesar 91 persen untuk Kinerja Pegawai dan Motivasi Kerja 84 Persen, atau dengan kata lain Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Insentif terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai terindikasi Kuat.

### Predictive Relevance (Q2)

Untuk mengetahui besarnya inner model dapat dilihat dari besarnya Q2 dari masing-masing variabel endogen yaitu variabel yang keragamannya dipengaruhi oleh variabel lain, yang sifatnya bisa hanya dipengaruhi saja (dependen). Menurut Jaya dan Sumertajaya (2008) Goodness of Fit Model diukur menggunakan R-square variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi, Q-Square predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai konservasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameterinya. Besaran Q2 memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran Q2 ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur. Berdasarkan tabel 5.10 maka perhitungan predictive relevance adalah sebagai berikut :

$$\text{Nilai } Q2 = 1 - (1 - 0,916) \times (1 - 0,845)$$

$$\text{Nilai } Q2 = 1 - (0,084) \times (0,155)$$

$$= 1 - 0,013$$

$$= 0,987$$

Dari hasil perhitungan tersebut diketahui nilai Q2 sebesar 0,987 artinya adalah besarnya keragaman data dari penelitian yang didapat dijelaskan oleh model struktural yang dirancang adalah sebesar 98,7 Persen sedangkan sisanya 1,3 persen dijelaskan oleh faktor lain diluar model. Berdasarkan hasil ini dapat dikatakan model struktural pada penelitian ini baik karena lebih mendekati nilai 1.

### Pengujian Hipotesis Penelitian Langsung (Path Coeficient)

Selanjutnya, Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh antar variabel masing - masing. Setiap hubungan yang dihipotesiskan akan melalui simulasi menggunakan metode bootstraping. Metode bootstraping dimaksudkan untuk meminimalisir masalah data penelitian yang tidak normal. Hasil pengujian melalui metode bootstrapping dilihat dari Path Coeficient adalah sebagai berikut :

**Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian Langsung (Path coeficient)**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
GAYA KEPEMIMPINAN -> KINERJA PEGAWAI	0.097	0.093	0.040	2.398	0.017
GAYA KEPEMIMPINAN -> MOTIVASI KERJA	0.745	0.736	0.091	8.213	0.000
INSENTIF -> KINERJA PEGAWAI	-0.082	-0.073	0.072	1.138	0.255
INSENTIF -> MOTIVASI KERJA	-0.012	-0.021	0.059	0.208	0.835
LINGKUNGAN KERJA -> KINERJA PEGAWAI	0.963	0.954	0.058	16.590	0.000
LINGKUNGAN KERJA -> MOTIVASI KERJA	0.292	0.305	0.112	2.612	0.009

Sumber: Diolah Penulis menggunakan aplikasi PLS SEM 4 (2022)

Terdapat nilai pada output result for inner weight yang memberikan informasi mengenai hubungan antara variabel – variabel penelitian pada dasarnya dalam pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan t-tabel dan t-statistik. t-tabel dapat diperoleh dari jumlah 86 responden dengan nilai signifikansi 0,05 dan nilai t-tabel 1,96. Adapapun hasil pengujian bootstraping diatas menunjukan bahwa:

### Pengujian Hipotesis (H1)

Hipotesis Pertama menguji Variabel Gaya Kepemimpinan secara positif berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,745 dan t-statistik yaitu sebesar 8,213 dan p Value 0,000. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik dan pvalue signifikan. karena t-statistik >1,96 dengan pvalue <0,05, sehingga hipotesis pertama diterima.

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan PLS SEM maka ditemukan adanya pengaruh positif antara variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja yaitu dengan Nilai rata-rata (sample mean): 0.745, Standar deviasi (standard deviation): 0.091, Nilai t-statistik (|O/STDEV|): 8.213, Nilai p-value: 0.000. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dan efektif dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai di Bappeda Kaltim. Ini berdasarkan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan (GK1, GK2, GK3, GK4) dengan motivasi kerja (MK1, MK2, MK3, MK4). ini berdasarkan Nilai t-statistik yang tinggi (10.821 - 44.880) menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja sangat signifikan.

Adanya hal tersebut adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Provinsi Kalimantan Timur dapat memiliki beberapa alasan yang relevan. Ini tidak terlpas

dari adanya Gaya kepemimpinan yang inspiratif sehingga dapat memberikan dorongan motivasi bagi pegawai di Bappeda. Pemimpin yang mampu menginspirasi pegawainya maka pegawai yang merasa terhubung akan memiliki pemahaman yang kuat tentang peran mereka dalam mencapai visi misinya ataupun instansinya sehingga akan cenderung lebih termotivasi untuk berkinerja baik. Selain itu, Gaya kepemimpinan yang adil dan memberikan penghargaan yang tepat dapat meningkatkan motivasi kerja. Pemimpin yang memperlakukan pegawai dengan adil, menghargai kontribusi mereka, dan memberikan pengakuan yang pantas akan menciptakan iklim kerja yang positif. Pegawai yang merasa diakui dan dihargai oleh pemimpin mereka akan merasa termotivasi untuk terus memberikan kontribusi terbaik.

Ini selaras Menurut Darmadi & Sari (2021) menyatakan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan tergantung pada situasi yang dihadapi oleh seorang pemimpin. Berdasarkan teori ini, gaya kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Misalnya, gaya kepemimpinan transformasional yang melibatkan inspirasi, pemotivasian, dan pengembangan bawahan sering dikaitkan dengan peningkatan motivasi kerja. Sedangkan Wahyuni, (2015) Gaya kepemimpinan yang adil dan transparan, seperti gaya kepemimpinan transformasional atau transaksional yang adil, dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Pemimpin yang memperlakukan karyawan dengan adil dan memberikan kesempatan yang setara untuk berkembang akan meningkatkan motivasi kerja. Ini selaras pada kebutuhan dasar manusia yang harus dipenuhi untuk meningkatkan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan yang mendukung pemenuhan kebutuhan psikologis, seperti kebutuhan untuk menjadi diakui, diperhatikan, atau merasa kompeten, dapat mempengaruhi motivasi kerja. Misalnya, gaya kepemimpinan transformasional yang memberikan perhatian pribadi, dorongan, dan pengakuan kepada karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja mereka.

### **Pengujian Hipotesis (H2)**

Hipotesis kedua menguji Variabel Gaya Kepemimpinan secara positif berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,097 dan t-statistik yaitu sebesar 2,398 dan p Value 0,017. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik dan pvalue signifikan. karena t-statistik >1,96 dengan pvalue <0,05, sehingga hipotesis kedua diterima.

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan PLS SEM maka ditemukan adanya pengaruh positif antara variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Ini berdasarkan Nilai rata-rata (sample mean): 0.097, Standar deviasi (standard deviation): 0.040, Nilai t-statistik ( $|O/STDEV|$ ): 2.398 Nilai p-value: 0.017. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif berpotensi meningkatkan kinerja pegawai di Bappeda Kaltim. Ini dibuktikan dengan terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan (GK1, GK2, GK3, GK4) dengan kinerja pegawai (KP4, KP5, KP6) dengan Nilai t-statistik yang tinggi (10.742 - 38.932) menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sangat signifikan.

Adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan



Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Provinsi Kalimantan Timur. ada beberap alasan yang menguatkan adanya pengaruh ini yaitu adanya Gaya kepemimpinan yang inspiratif dan memiliki visi yang jelas dapat memberikan arahan yang kuat bagi pegawai di Bappeda. Selain itu Pemimpin yang memberikan dukungan dan peluang pengembangan kepada pegawai dapat berdampak positif pada kinerja mereka. Ini tidak terlepas juga dari adanya Komunikasi yang efektif sebagai faktor kunci dalam pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik dapat menyampaikan informasi dengan jelas dan terbuka kepada pegawai. Sehingga ini dapat membentuk budaya kerja yang positif di Bappeda. Namun penulis melihat bahwa ada beberapa catatan yaitu dalam konteks organisasi dan dinamika internal dapat mempengaruhi sejauh mana gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kalimantan Timur. Faktor-faktor seperti kebijakan organisasi, struktur kepemimpinan, dan kondisi eksternal juga dapat memainkan peran dalam pengaruh tersebut.

Ini diperkuat Menurut Halim (2020) menyatakan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan tergantung pada situasi yang dihadapi oleh seorang pemimpin. Beberapa situasi memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal. Misalnya, dalam situasi yang kompleks dan tidak terstruktur, gaya kepemimpinan transformasional yang melibatkan inspirasi, motivasi, dan pemotivasian dapat meningkatkan kinerja pegawai. Ini diperkuat berdasarkan penelitian Efendi (2020) Gaya kepemimpinan dan Kinerja karyawan merupakan hal yang penting dalam suatu perusahaan atau instansi, karena memiliki pengaruh yang besar untuk peningkatan kinerja suatu perusahaan atau instansi. Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dipengaruhi oleh berbagai hal seperti gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

### **Pengujian Hipotesis (H3)**

Hipotesis ketiga menguji Variabel Insentif secara positif berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta Insentif terhadap Motivasi Kerja sebesar -0,012 dan t-statistik yaitu sebesar 0,208 dan pvalue 0,835. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik dan pvalue tidak signifikan. karena tidak memenuhi syarat t-statistik dan pvalue dengan nilai nilai  $>1,96$  dengan pvalue  $<0,05$ , sehingga hipotesis ketiga ditolak.

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan PLS SEM maka ditemukan tidak adanya pengaruh positif antara variabel Insentif terhadap Motivasi Kerja. Ini berdasarkan Nilai rata-rata (sample mean): -0.012, Standar deviasi (standard deviation): 0.059, Nilai t-statistik ( $|O/STDEV|$ ): 0.208, Nilai p-value: 0.835. Hasil ini menunjukkan bahwa pemberian insentif belum memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Bappeda Kaltim. Mungkin diperlukan evaluasi dan penyesuaian lebih lanjut dalam sistem insentif yang diberikan untuk meningkatkan motivasi kerja. Ini dibuktikan dengan tidak ditemukan pengaruh yang signifikan antara insentif (IN3, IN4) dengan motivasi kerja (MK1, MK2, MK3, MK4). Meskipun nilai t-statistik cukup tinggi (20.798 - 9.508), p-value yang tinggi menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik.

Ada beberapa alasan yang relevan Badan Perencanaan Pembangunan

Daerah di Provinsi Kalimantan Timur tidak ada pengaruh positif antara variabel insentif terhadap motivasi kerja, hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti Sistem Insentif yang Tidak Memadai. Selain itu, Kebijakan Organisasi yang Tidak Mendukung. Jika kebijakan organisasi tidak mendukung pemberian insentif yang efektif, hal ini dapat menghambat pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Kultur Organisasi yang Tidak Responsif. Jika kultur organisasi di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah tidak mendorong penghargaan terhadap kinerja yang baik, hal ini dapat mengurangi pengaruh positif insentif terhadap motivasi kerja. Menurut Penulis menilai bahwa ada kemungkinan bahwa di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah terdapat faktor motivasi lain yang lebih dominan daripada insentif dalam mendorong motivasi kerja pegawai. Misalnya, faktor-faktor seperti kesempatan pengembangan karir, lingkungan kerja yang baik, atau kepemimpinan yang inspiratif mungkin memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap motivasi kerja pegawai daripada insentif.

Ini diperkuat Garry Dessler (2009) yang mengatakan bahwa beberapa penyebab gagalnya rencana insentif dalam meningkatkan kinerja karyawan antara lain :

1. Pembayaran kinerja tidak dapat menggantikan manajemen yang baik. Pembayaran harusnya memberi motivasi kepada para karyawan, tetapi kurangnya motivasi tidak selalu menjadi penyebabnya. Instruksi yang tidak jelas, pelatihan yang tidak memadai, tidak tersedianya peralatan, adanya konflik pegawai dengan pihak manajemen merupakan faktor yang menjadi rintangan pencapaian kinerja.
2. Insentif dengan uang bukanlah motivator. Herzberg menyatakan bahwa uang hanya membeli kepatuhan sesaat, dan saat insentif itu hilang, maka motivasinya pun hilang. Herzberg mengatakan memberikan penghargaan dalam bentuk kesempatan berkarir, dan bentuk motivasi instrinsik lainnya lebih efektif dalam mempengaruhi motivasi karyawan. meski demikian, perhatian terhadap insentif keuangan juga harus mendapat perhatian.
3. Insentif atau Penghargaan merendahkan motivasi instrinsik.

#### **Pengujian Hipotesis (H4)**

Hipotesis keempat menguji Variabel Insentif secara positif berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta Insentif terhadap Kinerja Pegawai sebesar -0,082 dan t-statistik yaitu sebesar 1,138 dan pvalue 0,255. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik dan pvalue tidak signifikan. karena tidak memenuhi syarat t-statistik dan pvalue dengan nilai nilai  $>1,96$  dengan pvalue  $<0,05$ , sehingga hipotesis keempat ditolak.

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan PLS SEM maka ditemukan tidak adanya pengaruh positif antara variabel Insentif terhadap Kinerja Pegawai. Ini berdasarkan Nilai rata-rata (sample mean): -0.082, Standar deviasi (standard deviation): 0.072, Nilai t-statistik ( $|O/STDEV|$ ): 1.138, Nilai p-value: 0.255. Hasil ini menunjukkan bahwa insentif yang diberikan belum memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Perlu dilakukan penilaian kembali terkait sistem insentif yang diberikan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Bappeda Kaltim. Ini dibuktikan dengan tidak ditemukan pengaruh yang signifikan antara insentif (IN3, IN4) dengan kinerja pegawai (KP4, KP5, KP6). Nilai t-statistik yang

rendah dan p-value yang tinggi menunjukkan bahwa pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai tidak signifikan secara statistik.

Tidak adanya pengaruh positif antara variabel insentif terhadap kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah di Provinsi Kalimantan Timur dapat disebabkan oleh beberapa faktor yang mungkin terjadi, Berdasarkan analisis penulis hal itu disebabkan oleh kemungkinan besar sistem insentif yang diterapkan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah tidak dirancang dengan baik atau tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai. Insentif yang tidak memberikan dorongan yang signifikan atau tidak relevan dengan kinerja yang diharapkan dapat mengurangi pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Jika kriteria evaluasi kinerja tidak jelas atau tidak transparan, pegawai mungkin tidak memahami dengan pasti bagaimana insentif akan diberikan. Selain itu, penulis memprediksi melalui hasil PLS Sem bahwa Jika pemberian insentif tidak konsisten atau tidak adil, hal ini dapat merusak pengaruh positif insentif terhadap kinerja pegawai. Misalnya, jika insentif hanya diberikan kepada sejumlah kecil pegawai atau jika kriteria pemberian insentif tidak adil, pegawai lain mungkin kehilangan motivasi untuk meningkatkan kinerja. Adanya tantangan struktural atau organisasi, seperti kekurangan sumber daya, perubahan kebijakan yang sering, atau kurangnya dukungan manajemen, dapat mempengaruhi kinerja pegawai meskipun ada insentif. Dalam situasi seperti ini, insentif mungkin tidak memiliki pengaruh yang signifikan karena faktor-faktor lain yang lebih dominan.

Ini diperkuat Menurut buku Garry Dessler. 2009. Manajemen SDM. Jakarta : Indeks, pp. 124-125 yang mengatakan bahwa beberapa penyebab gagalnya rencana insentif dalam meningkatkan kinerja karyawan antara lain : Para psikolog mengatakan bahwa orang sering memberikan upaya mereka dimana mereka tahu bahwa mereka akan dibayar atas upaya tersebut. Tetapi, rencana insentif yang memberikan penghargaan atas satuan barang yang mereka hasilkan (atau yang mereka jual) dapat menyebabkan produksi yang terburu-buru dan asal-asalan, dan kualitas yang lebih rendah sehingga ini membuat Insentif tidak memiliki pengaruh kepada Kinerja Pegawai. Selain itu Insentif atau Penghargaan itu menghukum. Banyak yang memandang bahwa hukuman dan penghargaan sebagai dua sisi mata uang. Banyak yang mengatakan “lakukan ini maka anda dapat itu”, dan “lakukan ini atau anda tidak dapat itu..” Insentif atau Perhargaan memutuskan hubungan. Rencana insentif memiliki potensi mendorong seseorang (atau kelompok) untuk mengejar penghargaan keuangan bagi diri mereka sendiri.

### **Pengujian Hipotesis (H5)**

Hipotesis kelima menguji Variabel Lingkungan Kerja secara positif berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,292 dan t-statistik yaitu sebesar 2,612 dan p Value 0,009. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik dan Pvalue signifikan. Karena t-statistik >1,96 dengan pvalue <0,05, sehingga hipotesis kelima diterima.

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan PLS SEM maka ditemukan adanya pengaruh positif antara variabel Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja. Ini berdasarkan Nilai rata-rata (sample mean): 0.292, Standar deviasi (standard deviation): 0.112, Nilai t-statistik (|O/STDEV|): 2.612, Nilai p-value: 0.009. Hasil

ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dan kondusif dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai di Bappeda Kaltim. Ini dibuktikan terdapat hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja (LK1, LK2, LK4, LK5, LK6, LK7) dengan motivasi kerja (MK1, MK2, MK3, MK4). Nilai t-statistik yang tinggi (7.085 - 23.034) menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja sangat signifikan.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Provinsi Kalimantan Timur dapat memiliki beberapa alasan yang relevan. Berikut adalah beberapa faktor yang dapat menjelaskan pengaruh tersebut Pertama, Kondisi Fisik. Kondisi fisik lingkungan kerja dapat mempengaruhi motivasi kerja. Faktor seperti kualitas ruang kerja, pencahayaan yang cukup, ventilasi yang baik, dan fasilitas yang memadai dapat menciptakan kenyamanan dan memperbaiki suasana kerja. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif akan memberikan dorongan positif bagi pegawai untuk merasa termotivasi dan produktif. Selain itu, Keselarasan Nilai. Lingkungan kerja yang mempromosikan keselarasan nilai antara pegawai dan organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja. Jika pegawai merasa nilai-nilai yang mereka anut sejalan dengan nilai-nilai yang dijunjung oleh organisasi, mereka akan merasa lebih terhubung dan berkomitmen terhadap tujuan dan tugas-tugas mereka. Lingkungan kerja yang memperkuat nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, dan pelayanan publik akan memotivasi pegawai untuk bekerja dengan dedikasi. Ini selaras dengan hasil penelitian.

Baribin & Saputri (2020) mengatakan bahwa pentingnya Lingkungan kerja yang baik dengan memberikan basis otonomi maka Karyawan cenderung termotivasi ketika mereka merasa memiliki otonomi dalam pekerjaan mereka, merasa kompeten dalam tugas-tugas yang mereka lakukan, dan merasa terhubung secara sosial dengan rekan kerja dan atasan mereka. Ini diperkuat berdasarkan penelitian dari Rezita (2014) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya. Hasil penelitian menemukan bahwa Lingkungan kerja baik fisik dan nonfisik sangat berpengaruh didalam memotivasi kerja pegawai. Ini ditunjukkan bahwa tingkat kenyamanan lingkungan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.

### **Pengujian Hipotesis (H6)**

Hipotesis keenam menguji Variabel Lingkungan Kerja secara positif berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,963 dan t-statistik yaitu sebesar 16,590 dan p Value 0,000. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik dan Pvalue signifikan. Karena t-statistik >1,96 dengan pvalue <0,05, sehingga hipotesis keenam diterima.

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan PLS SEM maka ditemukan adanya pengaruh positif antara variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Ini berdasarkan Nilai rata-rata (sample mean): 0.963, Standar deviasi (standard deviation): 0.058, Nilai t-statistik (|O/STDEV|): 16.590, Nilai p-value: 0.000. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dan kondusif memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja pegawai di Bappeda Kaltim.

Ini dibuktikan dengan terdapat hubungan yang sangat signifikan antara lingkungan kerja (LK1, LK2, LK4, LK5, LK6, LK7) dengan kinerja pegawai (KP4, KP5, KP6) dengan Nilai t-statistik yang sangat tinggi (7.085 - 23.034) menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai sangat signifikan.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Provinsi Kalimantan Timur dapat memiliki dampak yang signifikan. Seperti Kondisi fisik lingkungan kerja, seperti fasilitas yang memadai, ruang kerja yang nyaman, pencahayaan yang baik, dan ventilasi yang cukup, dapat berpengaruh pada kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang memenuhi standar kesehatan dan ergonomi dapat meningkatkan kenyamanan dan produktivitas pegawai. Dan juga Lingkungan kerja yang menyediakan sumber daya yang cukup, seperti peralatan kerja yang diperlukan, teknologi yang mutakhir, dan akses ke informasi yang relevan, dapat memfasilitasi kinerja pegawai. Ketersediaan sumber daya yang memadai membantu pegawai dalam menjalankan tugas-tugas mereka dengan efektif dan efisien.

Nasib & Martin (2018) Lingkungan kerja yang memfasilitasi komunikasi yang baik antara pegawai dan atasan, serta antar rekan kerja, dapat meningkatkan kinerja. Komunikasi yang efektif membantu dalam pemahaman yang lebih baik tentang tugas dan tujuan, pengaturan harapan yang jelas, serta memfasilitasi kerja tim yang efisien. Selain itu, Lingkungan kerja yang memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai cenderung menciptakan pegawai yang lebih bahagia dan produktif. Kebijakan yang mendukung fleksibilitas waktu kerja, cuti yang cukup, dan program kesejahteraan dapat membantu pegawai dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan lebih baik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawanti (2014) yang berjudul Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan kantor pelayanan pajak Pratama Malang Utara) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik dan nonfisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik lingkungan kerja fisik yang ada dan non fisik yang diterapkan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

### **Pengujian Hipotesis Penelitian Dominan**

Variabel eksogen yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel endogen dapat diketahui melalui total coefficient yang paling besar tanpa memperhatikan tanda koefisien positif atau negatif, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 5. Pengujian Hipotesis Variabel Dominan**

<b>Variabel Eksogen Terhadap Endogen</b>	<b>Total Coefficient</b>
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai	0.097
Gaya Kepemimpinan -> Motivasi Kerja	0.745
Insentif -> Kinerja Pegawai	-0.082
Insentif -> Motivasi Kerja	-0.012
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.963
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja	0.292

Sumber: Diolah Penulis menggunakan aplikasi PLS SEM 4 (2022)

Hasil analisis menginformasikan variabel yang memiliki total coefficient antar variabel yang saling mempengaruhi secara dominan yaitu variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dengan nilai 0,745 dan Variabel Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai dengan nilai 0,963. Dengan demikian Gaya Kepemimpinan merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap Motivasi Kerja. Dan juga Lingkungan Kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap Kinerja Pegawai.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Insentif Serta Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Timur” dapat disimpulkan bahwasanya :

1. Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja. Berdasarkan hasil perhitungan atau pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima dan memiliki pengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja. Ini menandakan bahwa Gaya Kepemimpinan yang tepat sangatlah penting didalam memberikan motivasi kerja kepada pegawai selain itu Gaya kepemimpinan yang inspiratif dan selalu memberikan semangat dan dukungan penuh sehingga dapat memberikan dorongan motivasi bagi pegawai di Bappeda akan membuat pegawai memberikan pekerjaan terbaiknya.
2. Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil perhitungan atau pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima dan memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai. Ini menandakan bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan yang diberikan kepada pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Timur maka semakin baik kinerja pegawai tersebut didalam melakukan penyelesaian tugasnya.
3. Variabel Insentif berpengaruh positif secara langsung namun tidak signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja. Berdasarkan hasil perhitungan atau pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga ditolak. Ini dikarenakan, Insentif di Bappeda Kaltim tidak selalu ada karena tidak diatur didalam kebijakan instansi, penghargaan atau insentif bukanlah hal yang wajib diberikan kepada pegawai yang menyelesaikan tugasnya tepat waktu namun kondisi ini bersifat fleksibel sehingga Insentif tidak berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai, Pegawai merasa bahwa insentif bukan satu satunya cara untuk menumbuhkan Motivasi kerja yang baik.
4. Variabel Insentif berpengaruh positif secara langsung namun tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil perhitungan atau pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat ditolak. Ini dikarenakan, Insentif di Bappeda Kaltim Pemberian Insentif akan membuat pegawai merasa tidak adil yang akan membuat kecemburuan antar pegawai. Adanya pilih kasih pemberian insentif antara atasan dan pegawai bisa saja terjadi. Sehingga dalam hal ini insentif tidak terlalu mempengaruhi Kinerja pegawainya.

5. Variabel Lingkungan Kerja berpengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja. Berdasarkan hasil perhitungan atau pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima diterima dan memiliki pengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja. Ini menandakan bahwa Lingkungan Kerja yang baik dari fisik dan non fisik akan membuat Motivasi Kerja pegawai bertambah dan enjoy didalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
6. Variabel Lingkungan Kerja berpengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil perhitungan atau pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam diterima dan memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai. Ini menandakan bahwa Lingkungan Kerja yang baik akan mendorong Budaya yang mendukung, seperti saling mendukung, kolaboratif, transparan, dan berorientasi pada hasil, dapat mendorong produktivitas dan kinerja yang tinggi.

### **Saran**

#### **Untuk Penelitian Selanjutnya**

Saran untuk peneliti selanjutnya yang akan meneliti kondisi Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Kaltim, sebagai peneliti memberikan saran sebagai berikut : Untuk peneliti dalam penelitian selanjutnya dapat menambah variabel dan mengubah variabel sesuai dengan kondisi dan kebutuhan yang telah diteliti peneliti sebelumnya seperti variabel Insetif yang harus diteliti kembali karena Variabel Insetif belum memiliki pengaruh signifikan. Setelah itu bisa menambahkan variabel budaya kerja guna lebih lanjut mengetahui bagaimana pengaruh budaya kerja dapat memengaruhi kinerja pegawai dan motivasi pegawai. Masukan saran ini bersifat fleksibel dan penelitian selanjutnyadapat mengamati dan menentukan variabel yang relevan diteliti dimasa datang.

#### **Untuk Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Timur**

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, peneliti dapat memberikan saran sebagai refrensi terhadap hasil penelitian untuk bahan pertimbangan evaluasi kinerja pegawai dan motivasi pegawai dimasa datang di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Kaltim untuk memperkuat variabel Gaya Kepemimpinan, Insetif dan Lingkungan kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai di masa yang akan datang, Saran-saran tersebut mencakup perkuatan variabel Gaya Kepemimpinan, Insetif, dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai di masa yang akan datang, sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan:
  - a. Pelatihan kepemimpinan. Menyediakan pelatihan yang berkaitan dengan keterampilan kepemimpinan kepada para manajer dan atasan. Ini akan membantu mereka dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif, termasuk keterampilan komunikasi, pengambilan keputusan, dan motivasi tim.
  - b. Perencanaan suksesi. Mempersiapkan rencana suksesi yang jelas dan terstruktur untuk memastikan adanya pemimpin yang kompeten di setiap level organisasi. Hal ini dapat mendorong pengembangan kepemimpinan internal dan mempertahankan kontinuitas dalam gaya kepemimpinan yang

- baik.
2. Insentif:
    - a. Sistem penghargaan diperlukan khususnya yang adil. Membangun sistem penghargaan yang adil dan transparan berdasarkan kinerja dan kontribusi pegawai. Insentif yang jelas dan terukur dapat memberikan motivasi ekstra bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka.
    - b. Pengakuan dan apresiasi. Memberikan pengakuan dan apresiasi secara teratur kepada pegawai yang mencapai hasil yang luar biasa atau berkontribusi secara signifikan. Ini dapat meningkatkan motivasi pegawai dan memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi.
  3. Lingkungan Kerja:
    - a. Komunikasi yang efektif. Mendorong komunikasi yang terbuka, jelas, dan berkelanjutan antara manajemen dan pegawai. Memastikan informasi yang relevan dan penting disampaikan dengan tepat waktu, sehingga memberikan pegawai pemahaman yang lebih baik tentang tujuan, harapan, dan perkembangan organisasi.
    - b. Peningkatan kesejahteraan pegawai. Memberikan perhatian terhadap kesejahteraan dan keseimbangan kerja-kehidupan pribadi pegawai. Membangun kebijakan yang mendukung kesehatan fisik dan mental pegawai, seperti program kesehatan, fleksibilitas kerja, dan fasilitas rekreasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). *Riau: Zanafa Publishing*.
- Ardian, N. (2019). Pengaruh Insentif Berbasis Kinerja, Motivasi Kerja, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai UNPAB. *JEPA, 4(2)*, 119-132.
- Baribin, D. P., & Saputri, C. B. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia, 11(1)*, 46-61.
- Darmadi, D., & Sari, R. (2021). Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja.
- Ghozali, I. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Cetakan VI. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Makassar. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik, 7(2)*, 92-104.
- Hasmalawati, N., & Restya, W. P. D. (2017). Hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi kerja karyawan di Puskesmas Paya Bakong Aceh Utara. *Jurnal Sains Psikologi, 6(2)*, 63-67.
- Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2(1)*, 69-88.



- Mangkunegara, A. A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mardiana, M. (2017). pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai pada kantor sekretariat daerah kota samarinda. *Jurnal Universitas Mulawarman*, 2(1), 1802-1816.
- Nasib, N., & Martin, M. (2018, September). Pengaruh lingkungan kerja dan insentif terhadap kinerja pegawai. In *Seminar Nasional Royal (SENAR)* (Vol. 1, No. 1, pp. 423-428).
- Pratama, M. R. (2015). *Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan Atria Hotel And Conference Malang)* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Rahmawanti, N. P. (2014). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan kantor pelayanan pajak Pratama Malang Utara) (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Rahmawati, N. P., Swasto, B., & Prasetya, A. (2014). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2), 1-9.
- Rezita, R. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya. *Jurnal Administrasi Perkantoran (JAP)*, 2(2), 1-15.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*, Terjemahan Ratna Saraswati dan Fabriella Sirait, Edition 16, Jakarta, Salemba Empat. *Jakarta: Salemba Empat*.
- Rochmat, K. B., Hamid, D., & Hakam, M. S. O. (2013). Pengaruh insentif terhadap motivasi dan kinerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol, 1*.
- Sarwoto. (2013). *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Sedarmayanti, P. S. (2013). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, Dan kepemimpinan Masa Depan*.
- Selamat, S., & Heryanto, H. (2019). Affecting Factors In Employee Performance Koto Baru Sub-District, Dharmasraya District. *Archives of Business Research*, 7(7), 142-154.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-delapan. *Jakarta: Kencana*, 5(1)
- Suwanto, H., & Priansa, J. D. (2011). *Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi publik dan bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suwondo, D. I., & Sutanto, E. M. (2015). Hubungan lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 17(2), 145-154.
- Syaiyid, E., Utami, H. N., & Riza, M. F. (2013). *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja (studi pada karyawan radar Malang PT. Malang Intermedia Pers)* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Utarindasari, D., & Silitonga, W. S. H. (2021). Analisis Pengaruh Insentif dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Produktivitas Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Keuangan*, 2(1), 12-19.
- Wahyuni, E. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai

Pemerintah Kota Tasikmalaya). *Nominal Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 4(1), 96-112.