

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Umum Daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi

Moch Syahdan Gumilang<sup>1</sup>, Yuni Pratikno<sup>2</sup>, Widya Nengsih<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup> Universitas Mitra Bangsa

Email: [mochsyahdangumilang22@gmail.com](mailto:mochsyahdangumilang22@gmail.com)

---

## ABSTRAK

---

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi. Hasil dari Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja adalah suatu Kinerja Karyawan Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi. jika Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja baik maka Kinerja Karyawan Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi. Metode yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian yang bersifat kuantitatif dengan deskriptif dan verifikatif. Jumlah sampel yang digunakan yaitu 50 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan sampel jenuh dan teknik analisis data menggunakan Uji T dan Uji F serta koefisien determinasi dengan menggunakan bantuan aplikasi SPSS versi 25.0. Berdasarkan analisis yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap variabel Kinerja Karyawan Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi. Dapat dilihat dari hasil Uji t Variabel Gaya Kepemimpinan dimana nilai sign  $0,000 < 0,05$  dan bernilai positif dan berarti Hipotesis H1 diterima. Besarnya pengaruh dapat dilihat dari nilai R Square sebesar 0,254 atau 25,41% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian. variabel Motivasi Kerja berpengaruh secara parsial terhadap variabel Kinerja Karyawan Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi. Dapat dilihat dari hasil Uji t Variabel Pelayanan dimana nilai sign  $0,027 < 0,05$  dan bernilai positif dan berarti Hipotesis H2 diterima. Besarnya pengaruh dapat dilihat dari nilai R Square sebesar 0,198 atau 19,8% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian. Besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap variabel Kinerja Karyawan Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi dilihat dari nilai signifikansi di bawah 0,05 dan bernilai positif sehingga Hipotesis H3 diterima dari besarnya nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) atau R square adalah sebesar 0,606 atau 60,6%. Maka menunjukkan bahwa 60,6% variasi naik turunnya Kinerja Karyawan (Y) dapat dipengaruhi oleh variasi naik turunnya Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2). Sedangkan sisanya 39,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel penelitian.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja, Karyawan, Perusahaan Umum Daerah

## ABSTRACT

---

The purpose of this study is to determine the extent of the influence of leadership style and work motivation on the performance of employees at Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi in Bekasi Regency. The results of leadership style and work motivation are reflected in the performance of employees at Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi in Bekasi Regency. If leadership style and work motivation are good, then the performance of employees at Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi in Bekasi Regency will also be good. The method used in this study was quantitative research with descriptive and verificative characteristics. The number of samples used was 50 respondents. The sampling technique used in this study was saturated sampling, and the data analysis technique used T-test and F-test as well as the coefficient of determination with the help of SPSS version 25.0. Based on the analysis conducted, it can be concluded that the Leadership Style variable has a partial effect on the Employee Performance variable at Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi, Bekasi Regency. This can be seen from the t-test results for the Leadership Style variable, where the sign value is  $0.000 < 0.05$  and has a positive value, meaning that Hypothesis H1 is accepted. The magnitude of the influence can be seen from the R Square value of 0.254 or 25.41%, with the remainder influenced by other variables outside the scope of this study. The Work Motivation variable has a partial effect on the Employee Performance variable at Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi, Bekasi Regency. This can be seen from the

---

---

results of the t-test for the Service variable, where the sign value is  $0.027 < 0.05$  and positive, meaning that Hypothesis H2 is accepted. The magnitude of the influence can be seen from the R Square value of 0.198 or 19.8%, with the remainder being influenced by other variables outside the scope of this study. The magnitude of the influence of Leadership Style and Work Motivation together on the Employee Performance variable of Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Bekasi Regency can be seen from the significance value below 0.05 and has a positive value so that Hypothesis H3 is accepted from the magnitude of the coefficient of determination (R<sup>2</sup>) or R square is 0.606 or 60,6%. This indicates that 60,6% of the variation in Employee Performance (Y) can be influenced by the variation in Leadership Style (X1) and Work Motivation (X2). Meanwhile, the remaining 39,4% is influenced by other variables outside the research variables.

*Keywords: Leadership Style, Work Motivation, Performance, Employees, Regional Public Enterprises*

---

## PENDAHULUAN

Di era persaingan global saat ini, suatu perusahaan dituntut untuk menciptakan peningkatan kualitas kinerja karyawan. Oleh sebab itu, suatu instansi atau perusahaan melakukan berbagai cara untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Seringkali kita menemukan beberapa konflik yang mengakibatkan sebuah instansi atau perusahaan yang mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan. Kegagalan tersebut bisa disebabkan karena adanya Human Error, baik karena ketidakmampuannya dalam bersaing dan menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi maupun karena rendahnya sumber daya manusia itu sendiri

Sekolah merupakan salah satu lembaga Di dalam dunia bisnis instansi atau perusahaan harus mampu menciptakan kualitas kinerja karyawan. Yang menjadi faktor utama dalam menciptakan kualitas karyawan yaitu berupa pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Suatu perusahaan dikatakan berhasil apabila suatu instansi atau perusahaan tersebut ditunjang oleh sumber daya yang maju. Kemajuan sumber daya ini harus di dukung oleh kualitas karyawan. Keberhasilan mencapai tujuan tergantung pada pemilihan tujuan yang akan dicapai dengan cara menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan apa yang diharapkan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaikbaiknya sehingga mampu memberikan output atau hasil yang maksimal.

Suatu perusahaan dikatakan berhasil apabila suatu instansi atau perusahaan tersebut ditunjang oleh sumber daya yang maju. Kemajuan sumber daya ini harus di dukung oleh kualitas karyawan. Keberhasilan mencapai tujuan tergantung pada pemilihan tujuan yang akan dicapai dengan cara menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan apa yang diharapkan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaikbaiknya sehingga mampu memberikan output atau hasil yang maksimal.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor krusial dalam mencapai tujuan organisasi, termasuk di Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi sebagai perusahaan daerah yang bergerak di bidang pengelolaan air minum. Kinerja karyawan yang tinggi akan berdampak positif pada produktivitas, kualitas pelayanan, dan keberlanjutan organisasi. Namun,

dalam praktiknya, tidak jarang ditemukan masalah terkait rendahnya kinerja karyawan yang dapat menghambat pencapaian target perusahaan. Dua faktor utama yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan merupakan cara atau pendekatan yang digunakan oleh pimpinan dalam mengarahkan, mengelola, dan memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif diyakini dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif serta mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Sementara itu, motivasi kerja merupakan dorongan atau kebutuhan internal dan eksternal yang mempengaruhi semangat serta komitmen karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi yang tinggi akan meningkatkan dedikasi serta tanggung jawab karyawan, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

Namun, berdasarkan observasi awal dan studi pendahuluan yang dilakukan, ditemukan beberapa indikasi permasalahan terkait kinerja karyawan yang masih belum optimal. Permasalahan tersebut meliputi gaya kepemimpinan yang diterapkan belum sepenuhnya efektif dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif, motivasi kerja karyawan masih kurang maksimal karena kebutuhan hierarki belum terpenuhi secara memadai, kinerja karyawan belum mencapai hasil yang maksimal karena potensi sumber daya manusia belum dimanfaatkan secara optimal, terdapat hambatan dalam penerapan gaya kepemimpinan dan pemberian motivasi, kurangnya strategi yang tepat dalam mengelola gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, kurangnya pengembangan kompetensi dan kapasitas karyawan; serta kurangnya budaya organisasi yang mendukung kinerja tinggi.

## LANDASAN TEORI

### A. Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam perusahaan merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya mengarahkan dan mengelola sumber daya, tetapi juga membangun budaya kerja yang positif, memotivasi karyawan, dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Dalam penelitian ini Grand Theory yang digunakan yaitu menurut Robert K. Greenleaf (2002 : 27-48) dimana Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi karyawan agar bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Pemimpin tidak hanya bertugas sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pelayan yang mendukung kebutuhan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Menurut Robert K. Greenleaf (2002 : 27-48) kepemimpinan yang ideal adalah kepemimpinan yang melayani (Servant Leadership), di mana pemimpin mengutamakan pelayanan kepada karyawan terlebih dahulu, baru kemudian memikirkan kepentingan organisasi. Pemimpin yang melayani berfokus pada pemberdayaan, pengembangan, dan kesejahteraan karyawan sebagai fondasi utama untuk mencapai produktivitas dan keberhasilan perusahaan.

Teori-teori pendukung dalam penelitian ini diantaranya, Simon Sinek (2022 : 45-67) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan lingkungan di mana orang-orang merasa aman untuk melakukan kesalahan, belajar, dan tumbuh. Pemimpin yang

baik tidak fokus pada kemenangan jangka pendek, tetapi pada permainan yang tak terbatas - membangun organisasi yang berkelanjutan dan bermakna. Menurut Amy C. Edmondson (2023 : 78-95) Kepemimpinan adalah seni menciptakan lingkungan psikologis yang aman di mana tim dapat mengambil risiko, berinovasi, dan belajar dari kegagalan. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang dapat mengubah kegagalan menjadi pembelajaran dan pertumbuhan. Adam Grant (2021 : 112-130) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk terus belajar dan menyesuaikan diri dengan perubahan. Pemimpin yang baik adalah mereka yang memiliki kerendahan hati intelektual untuk mengakui apa yang tidak mereka ketahui dan bersedia mengubah pikiran mereka berdasarkan bukti baru. Menurut Brene Brown (2021 : 156-178) Kepemimpinan adalah praktik keberanian, kerentanan, dan empati. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang dapat menciptakan koneksi yang autentik, membangun kepercayaan, dan memimpin dengan hati. Daniel H. Pink (2022 : 89-110) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk membantu orang menemukan tujuan dan makna dalam pekerjaan mereka. Pemimpin yang baik memahami bahwa motivasi intrinsik lebih kuat daripada motivasi ekstrinsik. Menurut Cal Newport (2023 : 134-152) Kepemimpinan adalah seni menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan dan produktif tanpa mengorbankan kesejahteraan tim. Pemimpin yang efektif fokus pada kualitas hasil daripada kuantitas output. Sedangkan Adam Grant & Allison Sweet Grant (2023 ; 167-185) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menyeimbangkan ambisi dengan empati, kekuatan dengan kerendahan hati, dan pencapaian dengan kesejahteraan. Pemimpin yang baik memahami bahwa keberhasilan jangka panjang membutuhkan keseimbangan ini.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disintesis bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku, sifat, kebiasaan, watak, dan strategi yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

## **B. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Berdasarkan Teori Robert K. Greenleaf *Servant Leadership* (2002:27-48) Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi karyawan agar bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Pemimpin tidak hanya bertugas sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pelayan yang mendukung kebutuhan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Adapun dimensi dan indikator dari kepemimpinan diantaranya yaitu :

### **1. Kejujuran (Honesty)**

Karakter utama yang harus dimiliki pemimpin pelayan sebagai fondasi kepercayaan. Kejujuran merupakan dasar dari semua hubungan yang efektif dalam organisasi. Indikator:

Informasi yang Benar - Memberikan informasi yang akurat dan dapat dipercaya - Tidak menyembunyikan informasi penting dari karyawan - Menyampaikan fakta secara objektif tanpa manipulasi - Transparansi dalam komunikasi informasi organisasi - Kejujuran dalam menyampaikan kondisi perusahaan.

Pemimpin yang Jujur - Konsistensi antara ucapan dan tindakan - Tidak melakukan kebohongan atau penipuan - Kejujuran dalam berinteraksi dengan karyawan - Integritas pribadi yang tinggi - Kejujuran dalam pengambilan keputusan.

Sikap Transparan - Keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan - Transparansi dalam kebijakan perusahaan - Keterbukaan informasi keuangan organisasi (sesuai kebutuhan) - Transparansi dalam penilaian kinerja - Keterbukaan dalam komunikasi organisasi.

## **2. Toleransi (Tolerance)**

Kemampuan menerima perbedaan dan pendapat dari bawahan. Toleransi mencerminkan keseimbangan dalam memimpin dan menghargai keberagaman. Indikator:

Menghargai Pendapat Orang Lain - Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat - Menghormati perbedaan pandangan dan perspektif - Mempertimbangkan masukan dari berbagai pihak - Menghargai ide dan saran dari bawahan - Menciptakan ruang untuk diskusi dan dialog.

Menerima Kritikan - Menerima kritik konstruktif dengan lapang dada - Tidak defensif ketika dikritik - Menggunakan kritik sebagai bahan perbaikan - Menghargai feedback dari karyawan - Responsif terhadap kritik yang membangun.

Tidak Membeda-bedakan Karyawan - Perlakuan yang adil kepada semua karyawan - Tidak melakukan diskriminasi berdasarkan suku, agama, ras, atau gender - Kesetaraan dalam memberikan kesempatan - Tidak pilih kasih dalam penugasan dan promosi - Menghargai keberagaman dalam tim.

## **3. Emosional (Emotional Intelligence)**

Mengendalikan emosi untuk menghadapi berbagai situasi dengan bijaksana. Kemampuan emosional memungkinkan pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Indikator:

Pengendalian Emosi yang Baik - Tidak mudah marah atau emosional dalam situasi sulit - Kemampuan mengelola stres dan tekanan kerja - Kestabilan emosi dalam berbagai kondisi - Tidak melampiaskan emosi kepada bawahan - Kemampuan untuk tetap tenang dalam krisis 3Sikap Tenang dan Bijaksana - Ketenangan dalam menghadapi masalah - Kebijaksanaan dalam mengambil keputusan - Tidak terburu-buru dalam bertindak - Pertimbangan yang matang sebelum mengambil keputusan - Keseimbangan antara logika dan emosi.

Hubungan Harmonis dengan Atasan dan Karyawan - Hubungan yang baik dengan atasan (jika ada) - Hubungan yang harmonis dengan semua karyawan -

Kemampuan membangun rapport dengan tim - Komunikasi yang efektif dan empatik - Menciptakan suasana kerja yang kondusif.

#### 4. Integritas (Integrity)

Konsistensi dan moralitas dalam tindakan dan keputusan. Integritas merupakan karakter yang menunjukkan keandalan dan dapat dipercaya. Indikator:

Konsisten dengan Ucapan - Menepati janji yang telah dibuat - Konsistensi antara perkataan dan perbuatan - Tidak mengingkari komitmen yang telah disampaikan - Reliabilitas dalam menjalankan tugas - Konsistensi dalam penerapan kebijakan.

Prinsip Moral dan Etika Meskipun Menghadapi Tekanan - Memegang teguh prinsip moral dalam situasi apapun - Tidak mengorbankan etika untuk kepentingan pribadi - Keteguhan dalam menghadapi tekanan - Standar etika yang tinggi dalam kepemimpinan - Tidak melakukan korupsi atau penyimpangan.

Dapat Dipercaya serta Adil dan Bertanggung Jawab - Kepercayaan yang diberikan oleh karyawan dan atasan - Keadilan dalam memperlakukan semua pihak - Tanggung jawab atas keputusan yang diambil - Akuntabilitas dalam menjalankan tugas - Dapat diandalkan

#### C. Motivasi

Istilah motivasi berasal dari kata Latin “movere” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan. Menurut Maslow dalam Mangkunegara (2017:61), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk tercapai tujuan organisasi atau perusahaan. Menurut Hasibuan (2014:141), mendefinisikan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau berkerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Handoko (2013:249), berpendapat bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia, keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Daft (2010:373) menyatakan motivasi sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Motivasi kerja akan mempengaruhi produktifitasnya dan sebagai bagian dari tugas dari seorang manajer adalah menyalurkan motivasi kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Widodo (2015:187) yang menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan manusia yang mendorong tindakannya untuk bertindak. Kekuatan seseorang dalam menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan menunjukkan tingkat motivasi.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disintesis bahwa motivasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk menggerakkan diri dan menciptakan kegairahan kerja

seseorang agar mau bekerja efektif dan berintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan dalam bekerja agar tercapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

#### **D. Dimensi dan indikator Motivasi**

Berdasarkan Teori Maslow dalam Mangkunegara (2017:61) Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk tercapai tujuan organisasi atau perusahaan. Teori: Hierarki Kebutuhan Maslow dalam Mangkunegara (2017).

##### **1. Kebutuhan Fisiologi (Physiological Needs)**

Kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.

Indikator:

Kebutuhan Dasar - Gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari - Tunjangan yang memadai (tunjangan kesehatan, transportasi, dll) - Kompensasi finansial yang sesuai dengan beban kerja - Kesejahteraan finansial yang memadai.

Fasilitas Kerja - Fasilitas tempat kerja yang nyaman (ruangan, meja, kursi) - Fasilitas pendukung kerja (komputer, peralatan kerja) - Fasilitas istirahat (ruang istirahat, kantin) - Fasilitas kesehatan (klinik, pos kesehatan) - Fasilitas transportasi (antar jemput, parkir).

##### **2. Kebutuhan Rasa Aman (Safety Needs)**

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

Indikator:

Rasa Aman dan Nyaman dalam Bekerja - Lingkungan kerja yang aman dari bahaya fisik - Perlindungan keselamatan kerja yang memadai - Sistem keamanan di tempat kerja - Kondisi kerja yang tidak membahayakan kesehatan.

Keamanan Kerja - Kepastian kontrak kerja (status kepegawaian) - Jaminan kelangsungan kerja - Perlindungan dari pemutusan hubungan kerja secara sepihak - Sistem asuransi kerja (Jamsostek, BPJS Ketenagakerjaan).

Kestabilan Kontrak Kerja - Kepastian masa kerja - Jaminan pensiun - Kepastian kenaikan gaji berkala - Stabilitas posisi dan jabatan.

##### **3. Kebutuhan Untuk Merasa Memiliki (Social Needs / Belongingness Needs)**

Kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

Indikator:

Perasaan Dihargai dan Diterima - Diterima sebagai bagian dari tim kerja - Diperlakukan dengan hormat oleh rekan kerja dan atasan - Merasa menjadi bagian penting dari organisasi - Pengakuan sebagai anggota tim.

Hubungan dengan Rekan Kerja dan Atasan - Komunikasi yang baik dengan rekan kerja - Hubungan harmonis dengan atasan - Dukungan dari rekan kerja dalam menyelesaikan tugas - Kerjasama tim yang baik - Interaksi sosial yang positif di tempat kerja.

Pendapat Dihargai - Kesempatan untuk menyampaikan pendapat - Pendapat didengarkan dan dipertimbangkan - Partisipasi dalam pengambilan keputusan - Keterlibatan dalam diskusi tim.

#### **4. Kebutuhan Akan Harga Diri (Esteem Needs)**

Kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.

Indikator:

Penghargaan dan Pengakuan Hasil Kerja - Pengakuan atas prestasi kerja - Penghargaan atas kontribusi yang diberikan - Apresiasi dari atasan dan rekan kerja - Reward atau insentif atas kinerja baik.

Rasa Percaya Diri - Kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas - Keyakinan akan kemampuan diri - Rasa bangga terhadap pekerjaan - Self-esteem yang positif.

Dihormati karena Posisi dan Tanggung Jawab - Penghormatan karena jabatan yang dipegang - Pengakuan atas tanggung jawab yang diemban - Status sosial di tempat kerja - Otoritas yang sesuai dengan posisi.

#### **5. Kebutuhan Akan Mengaktualisasikan Diri (Self-Actualization Needs)**

Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu. Indikator:

Kesempatan untuk Mengembangkan Keterampilan dan Potensi - Program pelatihan dan pengembangan - Kesempatan untuk belajar hal baru - Pengembangan karir - Pendidikan lanjutan yang didukung perusahaan.

Tugas yang Menantang untuk Belajar Hal-Hal Baru - Penugasan yang menantang kemampuan - Proyek yang memacu kreativitas - Kesempatan untuk inovasi - Tantangan kerja yang sesuai dengan kemampuan.

Pekerjaan Memberikan Kontribusi ke Perusahaan - Kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi - Peran penting dalam kesuksesan perusahaan - Dampak positif dari pekerjaan yang dilakukan - Makna dan tujuan dari pekerjaan.

#### **E. Kinerja**

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi

(Armstrong & Baron, 1998, p. 15). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja juga mencakup bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Mangkunegara (2001, p. 67), definisi kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap karyawan. Tetapi tujuan saja ternyata tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif dari standar kinerja dari setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan penting. Akhir dari proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan. Menurut Umar (2003, p. 16), cara meningkatkan kinerja pada suatu organisasi dilihat dari kompensasi dan disiplin kerja. Menurut Hasibuan (2005, p. 94), kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besarlah kinerja karyawan tersebut. Siswanto (1989) dalam Halim dan Tjahjono (2000:h.223) menyatakan kompensasi adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan serta kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Kinerja yang berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja adalah juga prestasi kerja, yang karena prosesnya didasarkan pada prosedur dan ketentuan serta tujuan tertentu yang ditetapkan sebagai patokan, maka kinerja dapat dinilai dengan mempergunakan patokan tersebut tolok ukur atau pembandingan penilaian. Jadi kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas dibanding hasil kerja pada masa lalu dan pekerjaan untuk masa yang akan datang harus lebih berkualitas dibanding hasil kerja pada saat ini. Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa kinerja karyawan merupakan bagian penting dari seluruh proses keorganisasian karyawan yang bersangkutan. Kinerja pegawai tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor faktor lainnya seperti : Pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap ( Dr Yuni Praktikno MH MM Dr Eric Hermawan MT MM).

Menurut para ahli diataranya menurut Menurut Campbell (1990) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku yang dapat diamati dan diukur yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga dari proses dan cara individu melakukan tugas mereka. Sedangkan Dharma dalam Novita

(2016:40) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik maupun non fisik. Menurut M. Maruf Abdullah (2018: 117) mengemukakan pengertian kinerja bahwa : “Kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dilakukan oleh karyawan dengan sebaikbaiknya sesuai dengan petunjuk (manual), Arahan yang diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan logikanya dalam bekerja. Pengertian ini menekankan pada hasil kerja yang telah diberikan organisasi dan dilakukan oleh karyawan sebaik-baiknya sesuai prosedur atau manual proses serta mengembangkan kemampuan dan arahan yang diberikan manajer. Menurut pendapat Sadili Samsudin (2017:83) mengemukakan pengertian kinerja bahwa : “Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas kerja yang dapat dicapai seseorang, unit dan divisi dengan menggunakan kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Hal tersebut menjelaskan bagaimana hasil pekerjaan yang telah diperoleh dari seseorang karyawan, unit atau devisi menggunakan kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi”.

#### **F. Dimensi Kinerja**

Menurut Dharma dalam Novita (2016:40) mengidentifikasi beberapa dimensi kinerja yang penting, yang mencakup:

##### **1. Kualitas**

Mengacu pada seberapa baik pekerjaan dilakukan. Ini mencakup aspek-aspek seperti akurasi, ketepatan, dan kepuasan pelanggan. Kualitas adalah indikator penting dari efektivitas kerja. Dimana indikator dari kualitas meliputi pekerjaan yang berkualitas tinggi, hasil pekerjaan sesuai standar kualitas perusahaan, ketelitian dalam pekerjaan serta menerima masukan dan kritikan.

##### **2. Kuantitas**

Merujuk pada jumlah output yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu. Ini bisa berupa jumlah produk yang diproduksi, jumlah tugas yang diselesaikan, atau volume penjualan. Kuantitas memberikan gambaran tentang produktivitas individu atau tim. Dimana indikator dari kuantitas meliputi mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target, produktivitas yang meningkat, mampu menangani beban kerja yang diberikan serta dapat mengatur waktu menyelesaikan pekerjaan.

##### **3. Ketepatan**

Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan. Dimana indikator dari ketepatan meliputi tepat waktu, bisa memenuhi deadline pekerjaan dengan baik, dapat mengatur jadwal kerja secara efektif serta ketepatan waktu merupakan prioritas utama.

## G. Hipotesis

Pengertian Hipotesis menurut Kerlinger (1983) dalam (Santoso & Madiistriyatno, 2021:30-31) menyebutkan bahwa hipotesis adalah pernyataan dugaan (conjectural) tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. Hipotesis selalu mengambil bentuk kalimat pernyataan (declarative) dan menghubungkan baik secara umum maupun khusus variabel yang satu dengan yang lainnya. Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui kebenaran dari dugaan sementara. Hipotesis pada dasarnya diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2017:159).

Hipotesis yang diajukan adalah:

1. Hipotesis Pertama yang diajukan adalah:

H1 : Diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi.

2. Hipotesis Kedua yang diajukan adalah:

H2 : Diduga Motivasi Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi.

3. Hipotesis Ketiga yang diajukan adalah:

H3 : Diduga Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi.

## METODE PENELITIAN

### A. Populasi dan Sampel

(Santoso & Madiistriyatno, 2021:105-106) menjelaskan bahwa populasi adalah totalitas dari unit analisa yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari serta ditarik kesimpulannya. Dari uraian diatas dapat digaris bawahi bahwa populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah yang memenuhi syarat yang berkaitan dengan masalah penelitian Dalam pengambilan data yang menjadi populasi dipenelitian ini adalah Karyawan Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi sebanyak 50 orang..

Menurut Sugiyono (2017) pengertian nonprobability sampling ialah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau celah bagi, setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Jenis nonprobability sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh atau sering juga dikatakan sensus. Pendapat Sugiyono (2017) pengertian dari sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi dijadikan sampel. Hal ini dilakukan jika jumlah populasi relative kecil kurang dari 30 atau peneliti ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus yang berarti semua populasi dijadikan sampel.

Berdasarkan penjelasan deskripsi diatas, maka sampel dalam penelitian ini yaitu seluruh Pegawai Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi sebanyak 50 Orang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil Analisis Validitas Dan Realibilitas

#### 1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2017:125), validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Penelitian ini menggunakan validitas internal sebagai teknik pembuktian kevalidan instrumen penelitian. Validitas internal termasuk dalam kelompok validitas kriteria yang merupakan validitas yang tercermin pada besaran koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total (Sugiyono, 2017:126). Apabila koefisien korelasi diantara keduanya positif dan signifikan, maka item tersebut dianggap valid. Menurut Sugiyono (2017:126), koefisien validitas 0,3 ke atas dapat dinyatakan valid, sedangkan koefisien validitas di bawah 0,3 dinyatakan tidak valid. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan aplikasi IBM SPSS versi 25, didapatkan validitas alat ukur sebagai berikut:

Tabel 1. Uji Validitas

Item Pernyataan	Pearson Correlation			KET
	GAYA KEPEMIMPINAN	MOTIVASI KERJA	KINERJA	
1	,554**	,609**	,703**	Valid
2	,524**	,622**	,681**	Valid
3	,518**	,649**	,613**	Valid
4	,472**	,762**	,595**	Valid
5	,458**	,583**	,751**	Valid
6	,616**	,557**	,674**	Valid
7	,447**	,686**	,738**	Valid
8	,567**	,607**	,700**	Valid
9	,555**	,643**	,792**	Valid
10	,660**	,661**	,766**	Valid
11	,556**	,718**	,656**	Valid
12	,439**	,717**	,739**	Valid

Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS versi 25.

Dari Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh Item pernyataan pada variabel Gaya kepemimpinan, Motivasi kerja dan Kinerja memiliki koefisien validitas di atas 0,3 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Gaya kepemimpinan, Motivasi kerja dan Kinerja tersebut valid dalam mengukur aspek yang sedang diukur

#### 2. Uji Realibilitas

Uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2017:130). Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan untuk lebih dari satu variabel, namun sebaliknya uji reliabilitas dilakukan pada masing-masing variabel pada lembar kerja yang berbeda sehingga dapat diketahui konstruk variabel mana yang tidak reliabel. Reliabel suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,60.

Tabel 2. Hasil Uji Realibilitas

Variabel	Reliability Statistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
Gaya Kepemimpinan	0,76	12
Motivasi Kerja	0,875	12
Kinerja	0,904	12

Dari tabel diatas semua item memiliki nilai Cronbach's Alpha diatas 0,6, dimana Variabel Gaya kepemimpinan 0,76, Motivasi kerja 0,875 serta Kinerja 0,904 sehingga kuesioner item untuk semua variabel reliabel dapat digunakan dalam penelitian.

**B. Koefisien Determinasi**

Nilai pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui dengan melihat pada nilai R Squared (R2) yang dihasilkan dari proses perhitungan statistik. Nilai R2 terletak pada rentang 0 sampai 1 yang diartikan bahwa semakin mendekati 1 maka semakin baik garis regresi atau dengan kata lain semakin kuat pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.

Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan IBM SPSS versi 25 didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Koefisien Determinasi Koefisien Determinasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja

**1. Model Summary**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,779 <sup>a</sup>	,606	,589	4,877

a. Predictors: (Constant), TOTAL MOTIVASI KERJA, TOTAL GAYA KEPEMIMPINAN  
 b. Dependent Variable: TOTAL KINERJA

Koefisien Determinasi (KD)  
 = R2 x 100%  
 = 0,606 x 100%  
 = 60,6%

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa besarnya nilai koefisien determinasi (R2) atau R Square variabel Motivasi Kerja (X2) adalah sebesar 0,606 atau 60,6%. Yang berarti bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja adalah sebesar 60,6% sedangkan sisanya 39,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel penelitian.

**C. Uji t**

Uji parsial atau uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat secara parsial atau terpisah. Pengambilan keputusan penerimaan hipotesis dapat dilakukan dengan mempertimbangkan nilai signifikansi dan perbandingan nilai t hitung dengan t tabel pada masing-masing variabel bebas (X). Berikut merupakan dasar pengambilan keputusan hipotesis uji parsial:

- a. Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dinyatakan signifikan apabila nilai signifikansi di bawah 0,05 dan bernilai positif.
- b. Hipotesis kedua diterima apabila kriteria 1 terpenuhi pada setiap variabel (Kualitas Pelayanan, Kinerja dan Kepuasan Pelanggan).

Berdasarkan analisis yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut:

Uji t Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients		t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Beta			
1(Constant)	19,335	7,012			2,757	,008
TOTAL GAYA KEPEMIMPINAN	,623	,154	,504		4,039	,000

a. Dependent Variable: TOTAL KINERJA

Berdasarkan hasil tersebut dan pengambilan keputusan penerimaan hipotesis, disimpulkan bahwa:

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pada Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi

Diketahui Gaya Kepemimpinan dengan  $\text{sig.}(0,000) < (0,05)$  Artinya variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja sehingga H1(Hipotesis ke 1) diterima

1. Uji t Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients		t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Beta			
1(Constant)	32,897	6,419			5,125	,000
TOTAL MOTIVASI KERJA	,317	,139	,314		2,289	,027

a. Dependent Variable: TOTAL KINERJA

Berdasarkan hasil tersebut dan pengambilan keputusan penerimaan hipotesis, disimpulkan bahwa :

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pada Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi

Diketahui Motivasi Kerja dengan  $\text{sig.}(0,027) < (0,05)$  Artinya variabel Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja sehingga H2 (Hipotesis 2) diterima.

D. Uji F

Uji simultan atau uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan atau bersama-sama. Pengambilan keputusan penerimaan hipotesis dapat dilakukan dengan mempertimbangkan nilai signifikansi uji regresi berganda pada ANOVA Regression (Sig.) dan perbandingan Fhitung dengan Ftabel. Hipotesis pertama terbukti kebenarannya apabila nilai signifikansi di bawah 0,05 dan nilai Fhitung yang diperoleh lebih besar dari nilai Ftabel.

Berdasarkan analisis yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut:

### 1. Uji f Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja secara Simultan terhadap Kinerja

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1720,080	2	860,040	36,158	,000 <sup>b</sup>
Residual	1117,920	47	23,786		
Total	2838,000	49			

a. Dependent Variable: TOTAL KINERJA

b. Predictors: (Constant), TOTAL MOTIVASI KERJA, TOTAL GAYA KEPEMIMPINAN

Menentukan nilai f tabel

$$df (N1)=k-1$$

$$=3-1$$

$$=2$$

$$df (N2)=n-k$$

$$=50-3$$

$$=47 \text{ maka } F_{\text{tabel}} \text{ nya } = 3.20$$

Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat bahwa nilai sig. ANOVA Regresion sebesar  $0,000 < (0,05)$  dan nilai F hitung  $(36,158) > F_{\text{tabel}} (3.20)$  yang artinya bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja berpengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel Kinerja pada Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi diterima.

## Pembahasan

### A. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uraian di atas, bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan Pada Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi. Diketahui Gaya Kepemimpinan dengan  $\text{sig.}(0,000) < (0,05)$  Artinya variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja. Artinya variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai. Temuan di atas, dapat diartikan bahwa naik turunnya kinerja karyawan Pada Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi dipengaruhi oleh naik turunnya Gaya Kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin.

Temuan penelitian di atas, sejalan dengan teori yang dikatakan oleh menurut Robert K. Greenleaf (2002 : 27-48) dimana Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi karyawan agar bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Pemimpin tidak hanya bertugas sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pelayan yang mendukung kebutuhan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Yang memiliki dimensi-dimensi yang dapat di ukur dan dikembangkan dalam berbagai bidang yaitu kejujuran, toleransi, emosional dan integritas.

Hasil penelitian di atas selaras dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ahmad Rizki Pratama (2024) yang menyatakan Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta=0,487$ ,  $p<0,05$ ). Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta=0,523$ ,  $p<0,05$ ). Secara simultan kedua variabel berpengaruh sebesar 67,3% terhadap kinerja karyawan.

### **B. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uraian di atas, bahwa Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan Pada Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi. Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa Motivasi Kerja dengan sig.(0,027) < (0,05) Artinya variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Temuan penelitian di atas, sejalan dengan teori yang dikatakan oleh Maslow dalam Mangkunegara (2017:61), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk tercapai tujuan organisasi atau perusahaan. Dimana dimensi-dimensi dari motivasi berupa Kebutuhan fisiologi, Kebutuhan rasa aman, Kebutuhan untuk merasa memiliki, Kebutuhan akan harga diri dan kebutuhan akan mengaktualisasikan diri. Dimana dimensi-dimensi ini dapat diukur dan dikembangkan.

Hasil penelitian di atas selaras dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muhammad Fadli Rahman (2023). Hasil Penelitian Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta=0,534$ ,  $p<0,05$ ). Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta=0,476$ ,  $p<0,05$ ).  $R^2$  sebesar 0,623 menunjukkan kontribusi 62,3%. Perusahaan perlu memberikan pelatihan kepemimpinan situasional kepada manajer agar dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi tim. Sistem motivasi kerja perlu dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan hierarki karyawan. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode penelitian campuran (mixed method).

### **C. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uraian di atas, bahwa Gaya Kepemimpinan dan Motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi. Berdasarkan hasil penelitian Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat bahwa nilai sig. ANOVA Regresion sebesar  $0,000 < (0,05)$  dan nilai F hitung (36,158) > F tabel (3,20) yang artinya bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja berpengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel Kinerja pada Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi diterima.

Temuan penelitian di atas, sejalan dengan teori yang dikatakan oleh Dharma dalam Novita (2016:40) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik maupun non fisik. Dimana dimensi-dimensi dari kinerja nya dapat diukur dan dikembangkan diantaranya kualitas, kuantitas dan ketepatan.

Hasil penelitian di atas selaras dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dian Safitri (2024) dimana Hasil Penelitian Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta=0,556$ ,  $p<0,01$ ). Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta=0,489$ ,  $p<0,01$ ).  $R^2$  sebesar 0,694 menunjukkan kontribusi 69,4%.

## KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian dan analisis data yang dilakukan mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja, terhadap variabel Kinerja pada Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi, disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

Bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap variabel Kinerja pada Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi. Dapat dilihat dari hasil Uji t Variabel Gaya Kepemimpinan dimana nilai sign  $0,000 < 0,05$  dan bernilai positif dan berarti Hipotesis H1 diterima. Besarnya pengaruh dapat dilihat dari nilai R Square sebesar  $0,254$  atau  $25,4\%$  dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

Bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh secara parsial terhadap variabel Kinerja pada Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi. Dapat dilihat dari hasil Uji t Variabel Motivasi Kerja dimana nilai sign  $0,027 < 0,05$  dan bernilai positif dan berarti Hipotesis H2 diterima. Besarnya pengaruh dapat dilihat dari nilai R Square sebesar  $0,198$  atau  $19,8\%$  dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

Bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh secara simultan terhadap variabel Kinerja Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi. Hal tersebut diketahui dari nilai signifikansi  $0,00 < 0,05$  dan nilai Fhitung  $36,158$  yang lebih besar dari Ftabel  $3,20$ . Sehingga Hipotesis H3 diterima. Besarnya pengaruh Kualitas Pelayanan dan Motivasi Kerja Karyawan secara bersama-sama terhadap Kinerja dilihat dari besarnya nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) atau R square adalah sebesar  $0,606$  atau  $60,6\%$ . Maka menunjukkan bahwa  $60,6\%$  variasi naik turunnya Kinerja (Y) dapat dipengaruhi oleh variasi naik turunnya Gaya Kepemimpinan (X1), dan Motivasi Kerja (X2). Sedangkan sisanya  $39,4\%$  dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel penelitian.

## SARAN

Berdasarkan temuan-temuan dalam penelitian ini, maka diajukan beberapa saran sebagai berikut:

### A. Saran Strategis

Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi agar mengadakan pelatihan kepemimpinan transformasional dan situasional secara berkala untuk seluruh level manajemen, mengembangkan program mentoring dan coaching untuk peningkatan kapasitas kepemimpinan dan sistem Komunikasi yang Efektif, sistem komunikasi dua arah yang terstruktur antara pimpinan dan karyawan, mengadakan forum komunikasi rutin (rapat koordinasi bulanan) untuk meningkatkan transparansi. Semua kebijakan ini mampu meningkatkan Kepemimpinan dan Motivasi sehingga Kinerja karyawan Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi dapat meningkat.

Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi perlu memberikan Sistem Reward yang Komprehensif dengan mengembangkan sistem reward berbasis kinerja yang adil dan transparan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### **B. Saran Operasional (Sesuai SOP)**

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi perlu dibuat SOP Pengembangan Gaya Kepemimpinan seperti Setiap pimpinan unit wajib mengikuti pelatihan kepemimpinan minimal 1 kali dalam setahun sesuai jadwal RKT, wajib melaksanakan rapat koordinasi dengan karyawan minimal 1 kali dalam sebulan

Dalam rangka mendukung peningkatan Kinerja pegawai, pemimpin Perusahaan umum daerah Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi agar mengimplementasikan dan menerapkan Standar Operasional Prosedur setiap pekerjaan kepada seluruh karyawan.

Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian yang sama dengan melibatkan pegawai atau karyawan di instansi yang berbeda sehingga memungkinkan adanya temuan-temuan baru yang dapat memperluas kebermanfaatan penelitian manajemen sumber daya manusia. Dapat pula penelitian dilakukan pada instansi yang sama namun menggunakan pendekatan berbeda seperti pendekatan kualitatif sehingga dapat mengeksplorasi sisi temuan yang lebih mendalam.

### **REFERENSI**

- Abdullah, M. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Afandi, R. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Brown, B. (2021). *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. New York: Random House.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In M. D.
- Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Daft, R. L. (2010). *Management* (10th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Edmondson, A. C. (2023). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21* (5th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grant, A. (2021). *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*. New York: Viking.
- Grant, A., & Grant, A. S. (2023). *Hidden Potential: The Science of Achieving Greater Things*. New York: Viking.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (25th Anniversary ed.). New York: Paulist Press.
- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Komarudin. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Madiistriyatno, H. (2020). *Selayang Pandang Mengelola Sumber Daya Manusia di Lingkungan Perusahaan*. Jakarta: CV.Pena Persada.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Nengsih, W. (n.d.). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Study and Management Research*, 15, 794 | I S S N 2 6 1 4 - 6 6 8 1,794-805.
- Newport, C. (2023). *Slow Productivity: The Lost Art of Accomplishment Without Burnout*. New York: Portfolio.
- Noor, J. (2011). *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana. Novita, D. (2016). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Kencana.
- Pink, D. H. (2022). *The Power of Regret: How Looking Backward Moves Us Forward*. New York: Riverhead Books.
- Pratama, A. R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Mandiri Tbk Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 145-162.
- Pratikno Yuni, (2024), *Pengantar Ilmu Manajemen , Teori dan Praktik Bisnis berkelanjutan*, Eureka Media Aksara, Bojongsari, Purbalingga.
- Putra, R. A. (2023). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Jakarta Raya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(3), 234-251.
- Rahman, M. F. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Indonesia Regional Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(1), 67-84.
- Safitri, D. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Kawasan Industri Cikarang Bekasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(2), 178-195.
- Samsudin, S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia. Sanusi, A. (2012). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Santoso, B. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen Publik*, 9(1), 45-62.
- Sari, F. I. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Servant Leadership dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Semarang. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 123-140.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Sinambela, L. P. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana. Sugiyono. (2004). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sinek, S. (2022). *The Infinite Game: How Great Businesses Achieve Long-Lasting Success*. New York: Portfolio.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Suliyanto. (2011). *Ekonometrika Terapan: Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tika, P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo, B. (2017). *Manajemen Kinerja* (5th ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Widodo, S. E. (2018). *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wulandini, N. D. (2023). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pendidikan Kota Bandung. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(3), 156-173.