



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SURYA BRATA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA YANG
BERPERAN SEBAGAI MEDIASI PADA SEKRETARIAT
DAERAH KABUPATEN GIANYAR**

Ni Putu Krisna Dewi¹, I Made Adi Suwandana²
Universitas Ngurah Rai, Bali, Indonesia
krisnaputu219@gmail.com, adisuwandana@unr.ac.id

Abstrak: Peningkatan kinerja pegawai menjadi kunci bagi instansi untuk mencapai visi dan misi, dikarenakan sumber daya manusia yakni komponen yang berperan krusial dalam suatu instansi. Kinerja institusi bergantung pada kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai sebagai aset yang harus dioptimalkan kinerjanya. Tujuan studi ini adalah untuk menganalisis peran mediasi motivasi kerja pada pengaruh gaya kepemimpinan surya brata terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar. Populasi pada studi ini yakni terhitung sebanyak 104 orang dan sampel ditetapkan mempergunakan metode sampling jenuh. Data dianalisis mempergunakan teknik SEM-PLS dengan dibantu aplikasi SmartPLS 3. Hasil studi mempertunjukkan yakni gaya kepemimpinan surya brata berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan surya brata berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan surya brata terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Surya Brata; Kinerja Pegawai; Motivasi Kerja

Abstract: Improving employee performance is the key for organizations to achieve their vision and mission, as human resources are a vital element. The productivity of a company relies on the performance demonstrated by its employees as valuable assets that need to optimize their performance. The purpose of this study is to analyze the mediating role of work motivation in the influence of the leadership style of Surya Brata on the performance of employees in the Gianyar District Secretariat. The population in this study consisted of 104 individuals, and the sample was determined using a saturation sampling technique. The data were analyzed using the SEM-PLS technique with the assistance of SmartPLS 3 software. The results of the study indicate that the leadership style of Surya Brata has a positive and significant influence on work motivation. The leadership style of Surya Brata has a positive influence on employee performance. Work motivation has a positive and significant influence on employee performance. Work motivation is capable of mediating the influence of the leadership style of Surya Brata on the performance of employees in the Gianyar District Secretariat.

Keywords: Surya Brata Leadership Style; Employee Performance; Work motivation

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Tenaga kerja adalah kebutuhan utama dalam suatu kegiatan operasional di berbagai bidang dalam instansi. Satu dari sekian banyak faktor yang memiliki peran penting dalam memberikan kontribusi kesuksesan instansi dalam mewujudkan visi dan misi adalah memiliki tenaga kerja yang kompeten. Oleh sebab itu, manajemen sumber daya manusia memainkan peran yang sangat penting dalam memberikan bantuan instansi mendapatkan tenaga kerja yang tepat. Sumber daya manusia yang dimaksudkan di sini meliputi pemimpin dan karyawan (Herlambang & Suwandana, 2020). Merencanakan dan memanfaatkan tenaga kerja dengan baik akan bisa mengoptimalkan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Oleh sebab nya, dibutuhkan suatu usaha yang berkelanjutan untuk memberikan peningkatan dan mengembangkan tenaga kerja secara konsisten (Widyani, 2015).

Informasi tentang kinerja merupakan hal yang penting dan perlu disampaikan kepada pihak-pihak terkait guna mengetahui sejauh mana pencapaian hasil suatu organisasi pemerintahan terkait dengan visi yang ditujukan oleh institusi tersebut, serta untuk mengetahui manfaat positif serta akibat negatif dari kebijaksanaan terkait kegiatan yang diputuskan (Utami, Sapta, Astakoni, & Nursiani, 2020). Di era global yang penuh dengan kompetisi, terutama dalam bidang bisnis dan ekonomi, perusahaan dan instansi membutuhkan kualitas dan jumlah kinerja yang tinggi dari semua karyawan mereka (Herlambang & Suwandana, 2020).

Bali merupakan salah satu provinsi yang selalu menerapkan peraturan pemerintah menurut UUD dan menurut ajaran agama hindu dengan mengutamakan pegawai sebagai pemeran penting dalam segala aktivitas di pemerintahan dengan selalu melakukan evaluasi dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dilakukan untuk mencegah dan meminimalkan kerugian yang dapat dialami. Dalam upaya yang pemerintah lakukan perlu diadakan pengecek kinerja yang ada pada kinerja pegawai. Untuk menjaga kinerja pegawai membutuhkan banyak aspek yang harus diperhatikan, terutama pada gaya kepemimpinan surya Brata dan motivasi kerja dapat menjadi aspek dalam upaya peningkatan kinerja pegawai pada suatu pemerintahan. Pendekatan ini sangat penting dilakukan agar pegawai dapat memberikan hasil kerja yang lebih optimal.

Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar merupakan Salah satu instansi pemerintah yang menyelenggarakan segala keperluan bapak bupati dalam menyelenggarakan acara acara besar yang sudah terbukti dapat merancang dan menyelesaikan banyak acara dengan baik dan sukses. Namun ada beberapa masalah terkait tentang kinerja pegawai pada

Sekretariat Daerah kabupaten Gianyar seperti halnya tentang data kehadiran/absensi. Berikut ini adalah data selama 1 tahun terakhir.

Tabel 1
Data Absensi Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar Periode Tahun 2022

Bulan	Jumlah Pegawai	Hari Kerja	Absensi
Januari	104	26	22
Pebruari	104	20	18
Maret	104	18	15
April	104	20	18
Mei	104	22	20
Juni	104	19	17
Juli	104	21	17
Agustus	104	22	16
September	104	22	16
Oktober	104	20	17
November	104	22	15
Desember	104	21	15
Tahun	104	253	206

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar (2022)

Tingkat absensi pegawai pada sekretariat daerah Gianyar selama tahun 2022 mengalami fluktuasi, dimana pada bulan januari absensi pegawai berjumlah 22, yang di sebabkan oleh tidak adanya hari raya dan cuti bersama sedangkan pada bulan februari sampai desember sebanyak 20 sampai 15 yang disebabkan oleh banyaknya hari raya dan cuti bersama, sehingga absensi yang ditunjukkan pada tabel di atas dapat dikatakan tidak sesuai dengan hari kerja yang sudah ditetapkan setiap tahunnya. Absensi merupakan satu dari sekian banyak fokus penilaian kinerja yaitu kedisiplinan waktu dan jam kerja. Selain itu keterlambatan pegawai dalam masuk kerja secara teratur dapat mengganggu alur kerja dan kedisiplinan di tempat kerja. Hal ini disebabkan karena keterlambatan yang berulang-ulang dapat mengurangi produktivitas dan efisiensi pemerintahan, serta dapat mempengaruhi kinerja keseluruhan pegawai dengan tidak dapat bekerja secara maksimal dan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam faktor kedisiplinan (Jayanti & Wati, 2020).

Kinerja pegawai merupakan hasil dari pelaksanaan tugas-tugas di mana diembunkan kepada pegawai, yang didasarkan pada kemampuan, pengalaman, dedikasi, dan waktu yang diinvestasikan. Jika hasil kinerja tersebut tidak memuaskan, hal tersebut dapat berdampak pada tingkat mencapai dalam melaksanakan program, kerja, atau kebijakan yang mempunyai tujuan, visi, dan misi pemerintah yang tergambar dalam perencanaan strategis pemerintahan(Moehariono, 2010). Dalam konteks ini, kinerja di dalam pemerintahan tidak hanya dipengaruhi oleh tenaga

kerja yang dipergunakan, tetapi bisa pula dipengaruhi sumber lain yakni dana, bahan, peralatan, teknologi, dan mekanisme kerja yang berlaku di dalam pemerintahan tersebut (Wibowo, 2012).

Hasil pengamatan awal di lokasi penelitian menunjukkan adanya fenomena di mana beberapa pegawai memiliki kinerja yang rendah. Fenomena tersebut meliputi ketidaktepatan dalam melakukan penyelesaian kerja sehingga terjadi tugas yang menumpuk sewajibnya dapat dihindari jika pegawai dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan kinerja optimal. Pegawai cenderung menunggu perintah atau petunjuk secara aktif dan jarang mengambil inisiatif untuk melakukan tugas atau proyek baru. Pegawai tidak aktif mencari peluang atau solusi baru untuk memperbaiki proses atau meningkatkan efisiensi di tempat kerja. Pegawai juga tidak merespons dengan cepat atau tepat waktu terhadap permintaan atau pertanyaan dari atasan atau rekan kerja. Masalah ini tentunya menghambat pencapaian target kerja instansi secara efektif, dan berdampak negatif terhadap kinerja pegawai dan pencapaian tujuan kerja instansi. Selain itu, kurangnya akuntabilitas yang dilakukan oleh pimpinan dalam suatu instansi juga menyebabkan penurunan kinerja pegawai.

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja karyawan merujuk pada kemampuan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi, yaitu pekerjaan yang memenuhi atau melebihi standar yang ditetapkan, serta kemampuan mampu menghasilkan pekerjaan dengan jumlah yang mencukupi atau melebihi target yang telah ditentukan. Untuk menilai kinerja, hasil kerja karyawan dibandingkan dengan standar, target, atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya dan disepakati bersama. Tujuan dari perbandingan ini adalah untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan telah mencapai atau melampaui harapan dan ekspektasi yang telah ditetapkan. Bagi sebuah organisasi, kinerja pegawai merupakan faktor yang sangat penting untuk dikembangkan guna mencapai tujuan dengan optimal. Gaya kepemimpinan Surya Brata mengacu pada pendekatan atau cara Surya Brata memimpin dan mengelola tim atau organisasi. Gaya kepemimpinan Surya Brata yang efektif diduga dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu motivasi kerja merujuk pada dorongan internal atau eksternal yang mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan maksimal.

Permasalahan yang terjadi pada sekretariat daerah kabupaten Gianyar pada kinerja pegawai dimana, kedisiplinan dari pegawai yang kurang dapat dilihat dari absensi kehadiran, selain itu pola komunikasi yang baik sangat diperlukan dalam bekerja karena setiap makhluk sosial tidak dapat hidup sendiri yang mengakibatkan produktivitas dan kinerja instansi menjadi menurun. Kurangnya rasa tanggung jawab pegawai

dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan tidak melakukan penundaan untuk bekerja yang mengakibatkan menurunnya kualitas dan kuantitas kinerja perusahaan pada sekretariat daerah kabupaten Gianyar.

Berdasarkan studi terdahulu yang dikerjakan oleh (Sastrawan, 2019) bahwa gaya Kepemimpinan surya brata dalam ajaran asta brata memiliki andil dan peran yang nyata dalam mengoptimalkan kinerja pegawai melalui motivasi. Riset yang dikerjakan oleh (Bukit, Yamali, & Ananda, 2019) memberikan temuan gaya kepemimpinan yang baik dapat memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawan dalam motivasi kerja.

Keberhasilan suatu instansi sangat dipengaruhi oleh seorang pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan mendukung aktivitas instansi (Anjani dan Santosa, 2019). Instansi dapat meningkatkan kinerja pegawainya dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan melakukan pengembangan pada gaya kepemimpinan (Suwandana & Dwipayanti, 2021). Kepemimpinan adalah penilaian dari karyawan terhadap perilaku seseorang ketika mempengaruhi perilaku orang lain, di mana karyawan mengandalkan pemimpin untuk memberikan arahan dan bimbingan. Seorang pemimpin menjadi sumber inspirasi bagi orang lain. Pemimpin dapat menciptakan visi yang kuat, mendorong tujuan yang ambisius, dan mengkomunikasikan keyakinan yang menginspirasi. Kemampuan untuk memberikan inspirasi kepada orang lain adalah sifat yang sangat berharga dalam sumber daya manusia. Namun, dalam konteks Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar, pemimpin belum mampu menerapkan kepemimpinan yang bersifat transformasional. Kepemimpinan transformasional memiliki dampak pada bagaimana pemimpin memperkuat sikap kerja sama dan kepercayaan, serta mendorong kemajuan kolektif untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kerja sama tim. Dengan gaya kepemimpinan transformasional ini, para pegawai merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghargaan terhadap pemimpin, yang kemudian memotivasi mereka untuk melampaui harapan awal dalam meningkatkan motivasi dan kinerja. Dalam hal ini, seorang pemimpin seharusnya bersikap adil dan merata tanpa membedakan pegawai, serta bersedia mengambil tindakan terhadap pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja.

Berdasarkan studi terdahulu yang dikerjakan oleh (Putra, Segara, & Puspa, 2021) gaya kepemimpinan surya brata dalam asta brata yang baik diterapkan akan dapat memberikan optimalisasi yang nyata pada kinerja pegawai. Namun hasil yang tidak sama ditemui studi terdahulu yang dikerjakan oleh (Aryawan, 2021) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Surya Brata dalam ajaran asta tidak memiliki pengaruh yang nyata dalam optimalisasi kinerja pegawai.

Motivasi kerja melibatkan dorongan internal seseorang untuk bekerja dengan maksimal. motivasi kerja melibatkan kombinasi antara keinginan individu untuk bekerja keras dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Motivasi yang kuat dapat meningkatkan produktivitas, kinerja, dan kepuasan kerja individu, sementara juga mendukung keberhasilan dan pertumbuhan organisasi. Selain itu mendefinisikan motivasi melibatkan ketekunan atau kegigihan dalam usaha mencapai tujuan kinerja yang baik. Ini mencakup kemauan dan kemampuan seseorang untuk tetap berkomitmen dan bertahan dalam menghadapi tantangan atau hambatan yang mungkin muncul (Bukit et al., 2019). Demotivasi kerja adalah penurunan motivasi kerja. Faktor-faktor yang dapat menghambat motivasi kerja seseorang dan berdampak negatif pada kinerja mereka. Penting bagi instansi dan pemimpin untuk memperhatikan faktor-faktor ini dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendukung, dan memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan. Mengatasi masalah dalam hubungan kerja, membangun kepercayaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dapat membantu memulihkan dan mempertahankan motivasi kerja yang tinggi.

Berdasarkan studi terdahulu yang dikerjakan oleh (Sularwan & Santoso, 2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki andil yang nyata dalam mengoptimalkan kinerja karyawan. Penelitian ini juga membuktikan bahwa Motivasi kerja terbukti sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Sedangkan Menurut (Indra, 2018) motivasi kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan maka, Motivasi tidak dapat memediasi terhadap kinerja karyawan.

Merujuk pernyataan yang diperoleh dari wawancara dan observasi ditemui permasalahan terjadi pada menurunnya semangat pegawai dalam bekerja, dimana ketika pegawai memiliki prestasi kerja pegawai tidak mendapatkan bonus dan tidak adanya promosi kenaikan jabatan, sehingga pegawai dapat bersemangat dalam bekerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas instansi, yang dapat dilihat dari penurunan absensi pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar. Pegawai yang mengalami demotivasi atau penurunan motivasi kerja yang disebabkan karena beberapa hal seperti hubungan yang kurang baik dengan atasan dan rekan kerja, ketidakpercayaan pada pimpinan, tidak ada perkembangan dalam karir, kondisi pemerintahan yang tidak stabil, merasa bosan, dan lain sebagainya maka dalam hal ini pemimpin yang memiliki jiwa sang surya yang dapat berlaku adil dan merata seharusnya tidak segan untuk mengambil tindakan kepada pegawai yang tidak memiliki kinerja yang baik dalam bekerja, selain itu kurangnya pemerataan terhadap pegawai yang membuat adanya kecemburuan sosial, dimana pemerintah membuat peraturan baru tentang penyetaraan pegawai dengan

melakukan pengangkatan P3K yang membuat pegawai yang belum mempunyai pendidikan memadai menjadi resah akan kebijakan pemerintah tersebut.

Permasalahan tentang keadilan dan pemerataan pada sekretariat daerah kabupaten Gianyar, dimana diduga pemimpin belum bisa berlaku transformasional dengan adil dan merata pada bawahannya, maka dari itu peneliti lebih memilih gaya kepemimpinan surya brata dalam ajaran astra brata pada penelitian ini yang dijadikan sebagai pedoman, bukan berarti brata-brata yang lainnya tidak dapat menyelesaikan permasalahan, melainkan belum ada penelitian terdahulu yang mendukungnya, selain itu peneliti belum menemukan penelitian terdahulu yang hasilnya berpengaruh negatif sehingga peneliti tertarik untuk melanjutkan dan mengembangkan penelitian ini, tentang variabel-variabel yang timbul karena adanya fenomena dan permasalahan untuk menemukan solusi atas masalah yang terjadi.

METODE PENELITIAN

Studi ini mempergunakan pendekatan kuantitatif yakni studi yang mengidentifikasi variabel-variabel yang akan dianalisis hubungannya, serta bertujuan untuk memberikan gambaran tentang hubungan antara variabel-variabel yang sedang diteliti. Metode penelitian yang dipergunakan dalam studi ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Studi ini dilangsungkan pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar yang terletak di Jl. Ngurah Rai Nomor. 5-7 Gianyar.

Sugiyono, (2017:80) memberikan pernyataan yakni populasi adalah suatu ruang lingkup dasar riset yang dibagi atas objek serta subjek yang memiliki ciri khas khusus yang akan dipelajari dan digunakan untuk mencapai kesimpulan yang relevan. Populasi pada riset ini yakni keseluruhan pegawai yang bekerja di bagian kepegawaian dan administrasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar yang memiliki banyak 104 orang. Banyaknya sampel yang dipergunakan dalam riset ini ditentukan dengan teknik sensus. Dalam studi ini menggunakan sebanyak 104 orang, dimana terdiri dari 15 PNS dan 89 Tenaga Non PNS yang bekerja di bagian kepegawaian dan administrasi yang berada pada sekretariat daerah kabupaten Gianyar. Kriteria dalam pengambilan sampel pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar sebagai berikut:

1. Minimal usia 18 tahun ke atas, hal ini dimaksudkan untuk mengambil standard usia minimum dalam pengambilan sampel dan dianggap sudah mampu memahami isi dari pernyataan kuesioner.

2. Jumlah seluruh pegawai adalah 104 yang bekerja pada bagian kepegawaian dan administrasi yang berada pada sekretariat daerah kabupaten Gianyar.

Untuk memperoleh data, riset ini menggunakan metode mengkoleksi data dengan menggunakan metode seperti observasi, wawancara, kuesioner disertai studi dokumentasi. Skor setiap alternatif jawaban oleh responden yaitu terdiri dari lima jawaban yang diukur dengan mempergunakan skala likert. Selanjutnya data ditabulasi dan dianalisis dengan mempergunakan uji validitas dan uji reliabilitas sebagai teknik untuk menguji kesahihan dan kehandalan kuesioner penelitian. Analisis data berikutnya mempergunakan path analysis. Teknik analisis kecocokan model yang dipergunakan yakni *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) yang dioperasikan menggunakan Smart PLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji Validitas diperlukan dalam upaya untuk melakukan uji terhadap masing-masing item pernyataan sehingga diketahui kesahihan suatu kuesioner. Uji validitas bisa diupayakan dengan menyoroti nilai korelasi skor masing-masing indikator dengan nilai keseluruhan, jika hubungan setiap indikator (r hitung $> 0,30$) maka instrument disebut sudah sah. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan program komputer di mana diperoleh hasil bahwa keseluruhan item pernyataan variabel memiliki sejumlah nilai koefisien korelasi lebih tinggi daripada nilai 0,30 sehingga kesimpulannya adalah semua indikatorvmasing-masing variabel adalah valid.

Selanjutnya adalah uji reliabilitas instrumen penelitian yaitu untu mengetahui kehandalan suatukuesioner.Instrument dikatakan apabila mengandung nilai Cronbach Alpha $> 0,70$ (Ghozali, 2013:47). Hasil Uji Reliabilitas Instrumen berdasarkan output SPSS di mana diperoleh hasil bahwa seluruhnya variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70 sehingga diambil kesimpulan data dalam riset ini diputuskan reliabel.

Evaluasi Model Pengukuran atau *Outer Model*

Dalam melakukan evaluasi terhadap model luar, terdapat tiga kriteria yang digunakan, yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit.

Convergent Validity

Evaluasi model pengukuran dilakukan berdasarkan beban luar setiap variabel. Nilai beban luar di atas 0,50 dan/atau nilai t-statistik di atas 1,96, menunjukkan bahwa model tersebut memiliki validitas konvergen yang baik.

Tabel 2
Outer Loading Indikator Penelitian

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)
M1.1 <- Motivasi kerja (M)	0,881	21,944
M1.2 <- Motivasi kerja (M)	0,939	49,386
M1.3 <- Motivasi kerja (M)	0,921	36,326
M1.4 <- Motivasi kerja (M)	0,876	20,127
M1.5 <- Motivasi kerja (M)	0,858	17,807
X1.1 <- Gaya kepemimpinan Surya Brata (X)	0,775	9,538
X1.2 <- Gaya kepemimpinan Surya Brata (X)	0,830	19,377
X1.3 <- Gaya kepemimpinan Surya Brata (X)	0,874	28,675
X1.4 <- Gaya kepemimpinan Surya Brata (X)	0,882	31,432
X1.5 <- Gaya kepemimpinan Surya Brata (X)	0,854	28,201
X1.6 <- Gaya kepemimpinan Surya Brata (X)	0,878	32,697
X1.7 <- Gaya kepemimpinan Surya Brata (X)	0,859	26,139
X1.8 <- Gaya kepemimpinan Surya Brata (X)	0,833	16,906
Y1.1 <- Kinerja Pegawai (Y)	0,865	24,901
Y1.2 <- Kinerja Pegawai (Y)	0,885	39,534
Y1.3 <- Kinerja Pegawai (Y)	0,910	52,615
Y1.4 <- Kinerja Pegawai (Y)	0,737	7,127
Y1.5 <- Kinerja Pegawai (Y)	0,898	35,150

Sumber: Data diolah 2023

Keseluruhan indikator memiliki nilai beban luar yang lebih besar dari 0,5. Hal ini memberikan indikasi yakni keseluruhan konstruk sudah memiliki validitas konvergen yang baik, karena memenuhi kriteria tersebut. Bisa diambil suatu simpulan yakni variabel sudah punya validitas konvergen yang baik.

Discriminant Validity

Pengevaluasian model pengukuran merujuk pada nilai cross loading digunakan untuk menilai sejauh mana konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 3
Nilai Cross Loading

	Motivasi Kerja (M)	Gaya Kepemimpinan Surya Brata (X1)	Kinerja Pegawai (Y)
M1.1	0,881	0,705	0,720
M1.2	0,939	0,825	0,770
M1.3	0,921	0,791	0,761
M1.4	0,876	0,791	0,712
M1.5	0,858	0,747	0,692
X1.1	0,655	0,775	0,614
X1.2	0,729	0,830	0,728
X1.3	0,770	0,874	0,755
X1.4	0,756	0,882	0,762
X1.5	0,766	0,854	0,697
X1.6	0,744	0,878	0,702
X1.7	0,713	0,859	0,693

X1.8	0,720	0,833	0,692
Y1.1	0,772	0,717	0,865
Y1.2	0,685	0,759	0,885
Y1.3	0,700	0,749	0,910
Y1.4	0,573	0,574	0,737
Y1.5	0,769	0,769	0,898

Sumber: Data diolah 2023

Nilai *cross loading* dari keseluruhan variabel laten sudah di atas daripada nilai *cross loading* dari variabel laten lainnya, sehingga dikatakan sudah terpenuhi untuk validitas diskriminan.

Composite Reliability

Tabel 4
Composite Reliability

No.	Variabel	Composite Reliability	Cronbachs Alpha	Keterangan
1	Motivasi Kerja (M)	0,953	0,953	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan Surya Brata(X1)	0,954	0,954	Reliabel
3	Kinerja Pegawai (Y)	0,935	0,935	Reliabel

Sumber: data diolah, 2023

Nilai *composite reliability* dan nilai cronbach's alpha untuk semua konstruk dalam penelitian ini melebihi 0,7. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik.

Evaluasi Model Struktur atau *Inner Model*

R Square

Tabel 5
R-square

Konstruk	R-square
Motivasi Kerja (M)	0,745
Kinerja Pegawai (Y)	0,731

Nilai R-square untuk variabel Kinerja Pegawai adalah 0,731. Ini berarti 73,1% variabilitas dalam konstruk Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan Surya Brata dan Motivasi Kerja, sedangkan 27,9% variabilitasnya dijelaskan oleh faktor-faktor di luar model. Sementara itu, variabel Motivasi Kerja memiliki nilai R-square senilai 0,745, yang berarti 74,5% variabilitasnya dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan Surya Brata, dan 25,5% variabilitasnya dijelaskan oleh faktor-faktor lain selain model ini.

Pengujian Hipotesis

Informasi yang berharga tentang hubungan antara variabel-variabel penelitian diberikan oleh signifikansi parameter yang diestimasi. Pengujian hipotesis merujuk pada angka yaitu seberapa besar nilai yang ada di *output path coefficients*.

Tabel 6
Path Coefficients

Konstruk	Koefisien Jalur	t Statistics	P Values	Ket.
Gaya Kepemimpinan Surya Brata (X)-> Motivasi Kerja (M)	0,863	30,944	0,000	Diterima
Gaya Kepemimpinan Surya Brata (X)->Kinerja Pegawai (Y)	0,501	4,371	0,000	Diterima
Motivasi Kerja (M)->Kinerja Pegawai (Y)	0,384	3,305	0,001	Diterima

Sumber: Data diolah, 2023

- 1) Variabel Motivasi Kerja mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,384 dan nilai t-statistics sebesar 3,305. Ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
- 2) Variabel Gaya Kepemimpinan Surya Brata memiliki koefisien korelasi sebesar 0,863 dan nilai t-statistics sebesar 30,944. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara Gaya Kepemimpinan Surya Brata terhadap Motivasi Kerja. Semakin tinggi Gaya Kepemimpinan Surya Brata yang dilakukan oleh perusahaan, semakin tinggi pula Motivasi Kerja yang dihasilkan.
- 3) Selanjutnya, variabel Gaya Kepemimpinan Surya Brata memiliki koefisien korelasi sebesar 0,501 dan nilai t-statistics sebesar 4,371. Ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara Gaya Kepemimpinan Surya Brata terhadap Kinerja Pegawai. Semakin tinggi Gaya Kepemimpinan Surya Brata yang diberikan oleh perusahaan, semakin tinggi pula Kinerja Pegawai yang dicapai.

Pengujian Peran Mediasi Motivasi Kerja pada Gaya Kepemimpinan Surya Brata Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa adanya pengaruh langsung antara variabel Gaya Kepemimpinan Surya Brata dan Kinerja Pegawai, dengan nilai koefisien sebesar 0,501 dan nilai t-statistics sebesar 4,371. Demikian pula, terdapat pengaruh langsung antara variabel Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai, dengan nilai koefisien sebesar 0,384 dan nilai t-statistics sebesar 3,305

Tabel 7
Indirect effect

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)
Gaya Kepemimpinan Surya Brata -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,332	3,277

Sumber: Data diolah, 2023

Variabel Motivasi Kerja berperan sebagai pemediasi antara variabel Gaya Kepemimpinan Surya Brata dan Kinerja Pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,332. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan Gaya Kepemimpinan Surya Brata oleh perusahaan dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada gilirannya akan memperkuat Kinerja Pegawai. Temuan ini mendukung hipotesis bahwa Motivasi Kerja berperan sebagai pemediasi dalam hubungan antara Gaya Kepemimpinan Surya Brata dan Kinerja Pegawai.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Surya Brata Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Surya Brata terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} = 30,944$ dibandingkan dengan nilai p values signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, maka ternyata nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai p values. Dengan demikian secara parsial Gaya Kepemimpinan Surya Brata (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (M). Gaya Kepemimpinan Surya Brata (X_1) dapat meningkatkan Motivasi Kerja (M) secara signifikan/nyata. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan: bahwa Gaya Kepemimpinan Surya Brata berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar teruji kebenarannya.

Gaya Kepemimpinan Surya Brata memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi para pegawai. Melalui komunikasi yang efektif, pemimpin dapat menyampaikan visi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan semangat dan dedikasi yang tinggi. Pemimpin yang peduli dan mendukung karyawan mereka akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi perkembangan dan kesejahteraan individu. Hal ini dapat meningkatkan motivasi kerja para pegawai karena mereka merasa dihargai dan didukung dalam tugas-tugas mereka.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Surya Brata Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Surya Brata terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar menunjukkan bahwa nilai t_1 hitung = 4,371 dibandingkan dengan nilai p values signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, maka ternyata nilai t_1 hitung lebih besar dari nilai p values. Dengan demikian secara parsial Gaya Kepemimpinan Surya Brata (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Gaya Kepemimpinan Surya Brata (X1) dapat meningkatkan Kinerja Pegawai (Y) secara signifikan/nyata.

Gaya kepemimpinan Surya Brata mencakup dukungan yang kuat dan pembinaan terhadap para pegawai. Pemimpin yang peduli akan kebutuhan dan perkembangan pegawai akan memberikan dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Melalui pembinaan dan pemberian umpan balik konstruktif, pemimpin dapat membantu para pegawai mengembangkan keterampilan dan kompetensi pegawai, yang berdampak positif pada kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar menunjukkan bahwa nilai t_1 hitung = 3,305 dibandingkan dengan nilai p values signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$, maka ternyata nilai t_1 hitung lebih besar dari nilai p values. Dengan demikian Motivasi Kerja (M) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Motivasi Kerja (M) dapat meningkatkan Kinerja Pegawai (Y) secara signifikan/nyata.

Motivasi Kerja mencakup dorongan intrinsik dan ekstrinsik yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan semangat dan mencapai hasil yang baik. Dorongan intrinsik melibatkan kepuasan pribadi, rasa pencapaian, dan minat terhadap pekerjaan itu sendiri. Dorongan ekstrinsik melibatkan faktor-faktor seperti penghargaan, pengakuan, dan insentif materi yang dapat memotivasi pegawai. Ketika pegawai merasa termotivasi, mereka cenderung memberikan kinerja yang lebih baik.

Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Surya Brata Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji *path coefficients* antara Gaya Kepemimpinan Surya Brata terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai koefisien sebesar 0,445 dengan nilai t -statistik 6,708. Penambahan variabel Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi memberikan pengaruh berbeda terhadap hubungan langsung Gaya Kepemimpinan Surya Brata terhadap Kinerja Pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja mempunyai peran sebagai mediasi antara Gaya Kepemimpinan Surya Brata dan Kinerja Pegawai.

Gaya kepemimpinan Surya Brata yang positif dan efektif dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang inklusif,

inspirasi, dan memberdayakan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi pegawai. Kepemimpinan yang baik mampu mengartikulasikan visi, memberikan arahan yang jelas, dan memberikan dukungan yang memadai kepada pegawai. Hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri, komitmen, dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat motivasi kerja. Motivasi kerja berfungsi sebagai penghubung antara faktor kepemimpinan dan hasil kinerja, sehingga melalui motivasi kerja, pengaruh Gaya Kepemimpinan Surya Brata dapat dirasakan dalam kinerja pegawai.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Surya Brata memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja serta kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar. Gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai, sebagaimana dipertegas oleh penelitian sebelumnya, seperti Sastrawan (2019) dan Bukit et al. (2019), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan Surya Brata berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, serta Putra et al. (2021) dan Aryawan (2021), yang menunjukkan pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, seperti yang dikemukakan oleh Sularwan & Santoso (2020). Lebih lanjut, motivasi kerja berperan sebagai mediasi antara gaya kepemimpinan Surya Brata dan kinerja pegawai, sebagaimana didukung oleh penelitian Pambudi, Mukzam, & Nurtjahjono (2016), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi hubungan tersebut, sehingga memperkuat peran motivasi dalam menghubungkan gaya kepemimpinan dengan peningkatan kinerja pegawai.

SARAN

Berdasarkan hasil analisis, beberapa saran disampaikan kepada pihak perusahaan dan peneliti selanjutnya. Pertama, terkait gaya kepemimpinan Surya Brata, disarankan untuk memberikan pelatihan dan apresiasi kepada pegawai yang menunjukkan loyalitas serta berprestasi, agar mereka dapat berkomitmen terhadap visi dan misi perusahaan di Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar. Kedua, untuk meningkatkan motivasi kerja, perusahaan disarankan memberikan tunjangan, seperti kenaikan gaji dan bonus, serta penghargaan bagi pegawai yang memberikan ide-ide inovatif. Ketiga, dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, perlu ada peningkatan disiplin dalam absensi agar pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan Surya Brata dan motivasi kerja bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 92,8%, sementara 7,2%

dipengaruhi oleh faktor lain. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk melibatkan variabel tambahan yang mungkin berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, agar hasil penelitian dapat lebih komprehensif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih penulis ucapkan kepada I Dewa Gede Alit Mudiarta, SE., MM sebagai Sekretaris Daerah Kabupaten Gianyar beserta staf yang telah memfasilitasi penelitian ini dari awal hingga penelitian ini bisa selesai dengan baik dan tepat pada waktu yang telah ditentukan. Tidak lupa juga penulis ucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu secara moril maupun dukungan dan arahan teknis guna menyelesaikan penelitian ini.

REFERENSI

- Anjani dan Santosa. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Sari Sedana Denpasar. *Manajemen Bisnis Dan Equilibrium*, 5(2), 3. Retrieved from <https://scholar.archive.org/work/65scthy4nbexdcfmkvvie7gbcu/access/wayback/http://www.ojs.unr.ac.id/index.php/Equilibrium/article/download/342/388>
- Aryawan, I. W. (2021). Penerapan Kepemimpinan Asta Brata dalam Pendidikan dari Sudut Pandang Teori Konflik. *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial*, 7(1), 56. <https://doi.org/10.23887/jiis.v7i1.31628>
- Bukit, P., Yamali, F. R., & Ananda, R. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 4(2), 413. <https://doi.org/10.33087/jmas.v4i2.127>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herlambang, P. G. D., & Suwandana, I. M. A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self-Efficacy Sebagai Variabel Mediasi pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD). *International Journal of Social Science and Business*, 4(1), 129. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v4i1.24070>
- Jayanti, K. T., & Wati, L. N. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan

Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 9(1), 71-88. <https://doi.org/10.37932/j.e.v9i1.51>

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.

Moeheriono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Pambudi, D. S., Mukzam, D., & Nurtjahjono, E. G. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 39(1), 164-171.

Putra, K. T. M., Segara, I. N., & Puspa, I. A. T. (2021). Pengaruh Gaya Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan Asta Brata Terhadap Kinerja Bendesa Adat di Desa Adat Buleleng Kecamatan Buleleng Kabupaten Buleleng. *Jurnal Ilmu Komunikasi Hindu*, 01(02), 105-116.

Sastrawan, K. B. (2019). Menggagas Kepemimpinan Berlandaskan Ajaran Asta Brata dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Purwadita: Jurnal Agama Dan Budaya*, 3(2), 55-64. Retrieved from <http://jurnal.stahnmpukuturan.ac.id/index.php/Purwadita>

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.

Sularwan, S., & Santoso, D. (2020). Membangun Kinerja Melalui Budaya Organisasi Dan Rotasi Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(2), 133. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i2.2636>

Suwandana, A., & Dwipayanti, D. (2021). The Effect of Participatory Leadership Styles and Organizational Culture on Employee Performance With Employee Engagement as an Intervening Variables (Study at Bali Royal Hospital Denpasar). *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 13(2), 412. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v13i2.41608>

Utami, N. M. S., Saptia, I. K. S., Astakoni, M. P., & Nursiani, N. P. (2020). Peran Gender Sebagai Variabel Moderasi Pada Model Komitmen Organisasional, Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan. *Media Bina Ilmiah*, 14(12), 3551-3568.

Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja* (3rd ed.). Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Widyani, A. A. D. (2015). Knowledge Management Dalam Perspektif Tri Kaya Parisuda Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pengurus Koperasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Mahasaraswati*, 5(2), 101718.