

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, dan *Reward* Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Penelitian dan Pengembangan Kota Probolinggo

Risky Maulana Firmansyah¹, Dedi Joko Hermawan², Raihan Wishal Nafis³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Panca Marga

E-mail: rmfirmansyah23@gmail.com

Article History:

Received: 14 April 2025

Revised: 30 Mei 2025

Accepted: 9 Juli 2025

Kata Kunci: Gaya
Kepemimpinan, Kerja Sama
Tim, Reward, Kinerja
Pegawai.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, kerja sama tim, dan pemberian penghargaan terhadap kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (Bappeda Litbang) Kota Probolinggo. Pengelolaan sumber daya manusia yang optimal menjadi faktor penting dalam peningkatan produktivitas, di mana peran kepemimpinan, kerja tim, dan sistem penghargaan berkontribusi secara strategis terhadap kinerja pegawai. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode asosiatif. Seluruh populasi yang berjumlah 63 orang, terdiri dari ASN, pegawai tidak tetap, dan pegawai kontrak, dilibatkan menggunakan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif serta metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan sistem penghargaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya kerja sama tim tidak memberikan dampak yang berarti secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa peran pemimpin yang efektif serta sistem reward yang tepat sasaran lebih dominan dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Sementara itu, kerja sama tim belum menunjukkan kontribusi yang substansial dalam konteks organisasi ini.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peranan penting dalam memaksimalkan potensi individu guna menunjang efisiensi dan efektivitas kinerja organisasi. Menurut Hermawan (2022), Manajemen Sumber Daya Manusia melibatkan serangkaian proses mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, hingga pengawasan terhadap sumber daya manusia, dengan tujuan untuk mencapai sasaran organisasi sekaligus mendukung pencapaian tujuan individu. Organisasi yang mampu menerapkan sistem MSDM secara optimal umumnya dapat meningkatkan performa karyawan sekaligus memperkuat daya saing.

Kinerja pegawai menjadi salah satu indikator utama dalam menentukan keberhasilan organisasi. Menurut Kawiana (2020) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dilakukan individu berdasarkan standar tertentu. Sejumlah faktor yang turut mempengaruhi performa karyawan antara lain gaya kepemimpinan, sinergi dalam tim, serta pemberian penghargaan (reward). Kepemimpinan yang efektif dapat membangkitkan semangat kerja dan menciptakan budaya organisasi yang produktif (Siagian, 2020). Kerja sama tim juga memberikan kontribusi positif melalui integrasi kekuatan antar anggota dalam mewujudkan tujuan (Ibrahim et al., 2021). Di sisi lain, sistem reward yang tepat sasaran mampu meningkatkan kepuasan dan motivasi pegawai, sehingga berdampak pada kinerja (Rofiqi, 2019).

Bappeda Litbang Kota Probolinggo sebagai instansi pemerintah yang bertanggung jawab terhadap perencanaan pembangunan daerah, telah mengimplementasikan strategi kepemimpinan, kerja sama tim, dan reward dalam mendukung pencapaian kinerja pegawai. Namun, efektivitas dari penerapan ketiga aspek tersebut masih membutuhkan evaluasi lebih lanjut. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan sistem penghargaan berpotensi memperbaiki kinerja, sementara hasil terhadap kerja sama tim masih bersifat situasional dan kontekstual. Oleh karena itu, Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, kolaborasi tim, dan pemberian reward terhadap kinerja pegawai pada Bappeda Litbang Kota Probolinggo.

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis secara parsial pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Bappeda Litbang Kota Probolinggo.
2. Mengidentifikasi sejauh mana kerja sama tim secara parsial memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai di Bappeda Litbang Kota Probolinggo.
3. Mengevaluasi pengaruh sistem penghargaan (reward) secara parsial terhadap kinerja pegawai di Bappeda Litbang Kota Probolinggo.

LANDASAN TEORI

Gaya Kepemimpinan

Menurut Wahjono et al., (2020:226), kepemimpinan merupakan proses memengaruhi serta membangun kepercayaan agar individu mau mengikuti arahan dengan keyakinan penuh. Seorang pemimpin idealnya mampu mengarahkan kelompok untuk merealisasikan arah dan tujuan yang telah dirumuskan.

Gaya kepemimpinan mengacu pada metode atau strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kepemimpinannya. Anisah et al., (2023:49) menyebut bahwa gaya kepemimpinan mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan, yang dilakukan dengan menggunakan keterampilan dan tindakan tertentu. Sementara itu, Nurjaya & Achsanuddin (2020) memandang bahwa gaya kepemimpinan adalah metode yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi serta mengarahkan para bawahannya.

Adapun menurut Wahyuningtyas & Erianto (2015), indikator dari gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat pendekatan utama, yaitu:

1. Telling: Pemimpin lebih menekankan pada tugas dan penyampaian instruksi secara jelas kepada bawahan.
2. Selling: Gaya ini menggabungkan penetapan tujuan dengan upaya membina hubungan yang erat antara pemimpin dan bawahannya.

3. Participating: Pendekatan ini ditandai dengan rendahnya orientasi pada tugas, namun lebih mengutamakan keterlibatan emosional dan partisipasi.
4. Delegating: Pemimpin memberikan wewenang kepada bawahan untuk menjalankan tugas dengan pengawasan minimal, memberikan ruang untuk otonomi kerja.

Kerjasama Tim

Kerja sama tim dapat dimaknai sebagai proses kolaboratif antarindividu dengan latar belakang, keahlian, dan peran yang berbeda-beda untuk mencapai suatu tujuan bersama. Siagian (2020) menjelaskan bahwa istilah "kerja sama tim" merupakan kombinasi antara kerja dan tim, yang merujuk pada sekelompok individu yang memiliki pemahaman bersama untuk menciptakan sinergi dalam aktivitas yang mereka lakukan.

Menurut Ibrahim et al., (2021), Kerja sama tim merupakan suatu mekanisme yang menyatukan berbagai kontribusi anggota kelompok yang didukung oleh perbedaan keterampilan atau keahlian, kepemimpinan yang efektif, serta komunikasi yang solid, sehingga mampu menghasilkan performa yang lebih unggul dibandingkan kerja secara individual. Senada dengan itu, Simatupang et al., (2019) juga menyatakan bahwa tim terdiri dari individu-individu dengan kompetensi berbeda yang bekerja secara sinergis demi mencapai sasaran organisasi.

Ibrahim et al., (2021) mengidentifikasi tiga indikator utama dalam kerja sama tim, yaitu:

1. Kerja Sama: Kolaborasi yang efektif di antara anggota tim memungkinkan pencapaian tujuan lebih cepat karena adanya integrasi peran dan tanggung jawab.
2. Kepercayaan: Merupakan fondasi utama dalam tim yang solid, di mana tiap anggota percaya pada ketulusan, integritas, dan kemampuan satu sama lain.
3. Solidaritas: Menunjukkan adanya rasa memiliki, persatuan, dan dukungan emosional yang kuat terhadap kelompok atau tim kerja

Reward

Secara bahasa, reward diartikan sebagai bentuk hadiah, penghargaan, atau pengakuan yang diberikan atas suatu pencapaian atau perilaku positif. Dalam konteks organisasi, reward adalah insentif yang diberikan kepada individu karena telah memenuhi atau melampaui ekspektasi, dan bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja. Dalam kamus bahasa Inggris, reward diartikan sebagai hadiah atau sesuatu yang diberikan sebagai imbalan atas suatu tindakan.

Rofiqi (2019:4) menjelaskan bahwa reward merupakan bentuk penghargaan yang diberikan atas perilaku atau hasil kerja yang diharapkan. Reward berfungsi sebagai stimulus positif bagi karyawan agar mempertahankan atau meningkatkan performa kerja mereka. Senada dengan itu, Astuti et al., (2018) menyatakan bahwa reward adalah salah satu alat motivasi dalam meningkatkan semangat kerja, baik dalam bentuk kompensasi maupun pengakuan dari lingkungan kerja. Pendapat lain dari Tangkuman et al., (2015) menyebutkan bahwa reward menciptakan rasa dihargai dan diterima dalam organisasi, baik dari segi finansial maupun hubungan interpersonal.

Wijaya (2021) mengemukakan beberapa indikator reward yang memengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai, yaitu:

1. Pekerjaan Itu Sendiri: Karakteristik pekerjaan yang menarik, adanya tantangan, serta peluang belajar dan berkembang, memberikan nilai intrinsik yang tinggi bagi pegawai.
2. Upah: Merupakan kompensasi finansial yang berperan sebagai salah satu elemen kunci dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja
3. Peluang Promosi: Kesempatan untuk naik jabatan dinilai sebagai bentuk penghargaan yang signifikan bagi kontribusi karyawan.

4. Pengawasan: Lingkungan kerja yang mendukung, termasuk gaya supervisi yang partisipatif dan humanis, berpengaruh pada kenyamanan dan motivasi pegawai.
5. Rekan Kerja: Interaksi yang positif dan saling mendukung antarpegawai mampu mendorong peningkatan motivasi kerja serta membangun suasana kerja yang nyaman dan produktif.

Kinerja

Kinerja merupakan hasil dari upaya serta kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Kawiana (2020:255), kinerja mencerminkan keseluruhan hasil kerja individu berdasarkan tanggung jawab yang diemban. Sementara itu, Hidayat et al., (2024) menyatakan bahwa kinerja adalah wujud nyata kontribusi positif yang diberikan oleh karyawan kepada organisasi. Siagian (2020) juga menegaskan bahwa kinerja tidak hanya mencerminkan hasil kerja pegawai, tetapi juga mencakup keseluruhan aktivitas manajerial dalam suatu organisasi yang dapat diukur secara objektif melalui standar tertentu.

Dalam penelitian ini, indikator kinerja karyawan merujuk pada pendapat Robbins dan Coulter dalam jurnal Ibrahim et al., (2021), yang mencakup:

1. Kualitas Kerja: Menggambarkan seberapa baik hasil kerja yang dihasilkan, berdasarkan tingkat keterampilan dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai.
2. Kuantitas Kerja: Mengacu pada jumlah hasil kerja yang dicapai, baik berupa unit output maupun volume kegiatan, yang selaras dengan target yang telah ditetapkan.
3. Ketepatan Waktu: Mencerminkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu yang ditentukan, serta dalam mengatur waktu secara efisien dan efektif.
4. Efektivitas: Menilai sejauh mana pemanfaatan sumber daya organisasi seperti waktu, biaya, dan tenaga dilakukan secara optimal guna memperoleh hasil kerja yang maksima
5. Kemandirian: Menilai sejauh mana seorang karyawan mampu menjalankan tugas secara mandiri tanpa terlalu bergantung pada arahan dari atasan atau bantuan dari rekan kerja.

Kerangka berpikir

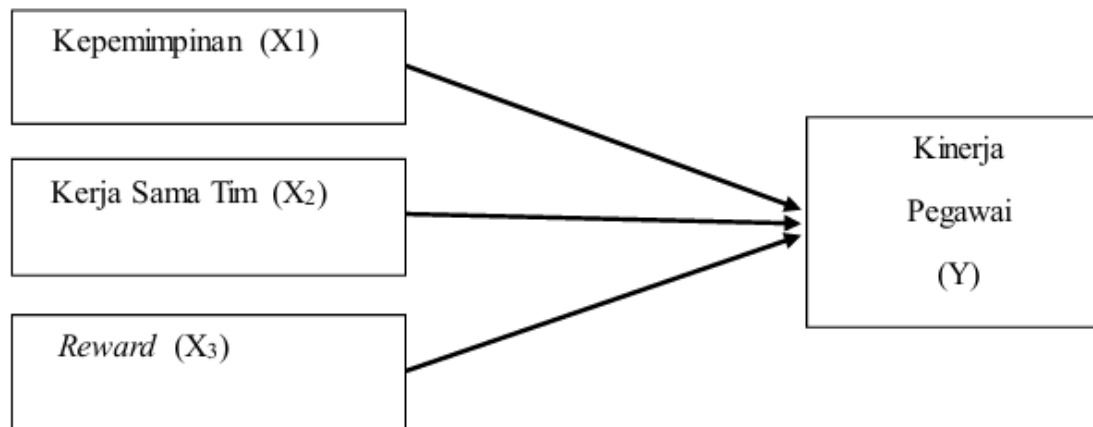
Kerangka berpikir berfungsi sebagai struktur konseptual yang memandu peneliti dalam menyusun alur logis penelitian. Ahmad (2023:73) menyebutkan bahwa kerangka berpikir bertindak sebagai fondasi penalaran ilmiah, yang dibangun melalui fakta empiris, observasi lapangan, serta hasil kajian literatur terdahulu. Dengan demikian, kerangka ini memberikan arah yang jelas dalam menelusuri hubungan antar variabel.

Beberapa pandangan ahli mengenai kerangka berpikir antara lain:

1. Eecho: Menyatakan bahwa kerangka berpikir merupakan dasar pemahaman bagi peneliti.
2. Sugiyono: Mengartikan kerangka berpikir sebagai model konseptual yang menjelaskan hubungan timbal balik antar teori yang relevan.
3. Mujiman: Menjelaskan bahwa kerangka berpikir memuat hubungan logis antara variabel bebas dan terikat, dan digunakan untuk merumuskan dugaan sementara terhadap pertanyaan penelitian.

Dalam penelitian ini, kerangka berpikir menggambarkan adanya hubungan parsial antara setiap variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan, kerja sama tim, dan reward, dianalisis terhadap variabel terikat, yakni kinerja pegawai.

Berdasarkan hal tersebut, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan :

Garis $\longrightarrow$ Pengaruh secara Parsial

Gambar 1 Kerangka Berpikir

Sumber : (Agung & Yuesti, 2019:35)

Hipotesis

Hipotesis berperan sebagai asumsi awal yang dirumuskan untuk menjawab permasalahan penelitian dan akan diuji kebenarannya melalui analisis data. Menurut Yam & Taufik (2021), hipotesis merupakan jawaban sementara yang membutuhkan pembuktian secara empiris. Dalam konteks penelitian ini, Adapun hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Bappeda Litbang Kota Probolinggo.
- H2: Kerja sama tim berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Bappeda Litbang Kota Probolinggo.
- H3: Reward berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Bappeda Litbang Kota Probolinggo

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif, yang dipadukan dengan pendekatan asosiatif sebagai pendukung analisis. Penelitian kuantitatif bertujuan menghasilkan data yang dapat dianalisis menggunakan metode statistik atau teknik pengukuran numerik lainnya. Seperti yang dijelaskan oleh Agung & Yuesti (2019:20), penelitian deskriptif digunakan untuk mengkaji keberadaan suatu variabel, baik secara tunggal maupun lebih dari satu, tanpa membandingkan atau mencari hubungan sebab-akibat dengan variabel lain.

Analisis deskriptif digunakan untuk menguraikan karakteristik data yang dikumpulkan dari responden. Di samping itu, pendekatan asosiatif diterapkan untuk mengidentifikasi keterkaitan antara variabel-variabel dalam penelitian. Menurut Agung & Yuesti (2019:21), penelitian asosiatif bertujuan menguji apakah terdapat keterkaitan antara dua atau lebih variabel.

Dalam penelitian ini, pendekatan asosiatif dimanfaatkan untuk menganalisis sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan, kerja sama tim, dan pemberian reward terhadap kinerja pegawai di Bappeda Litbang Kota Probolinggo.

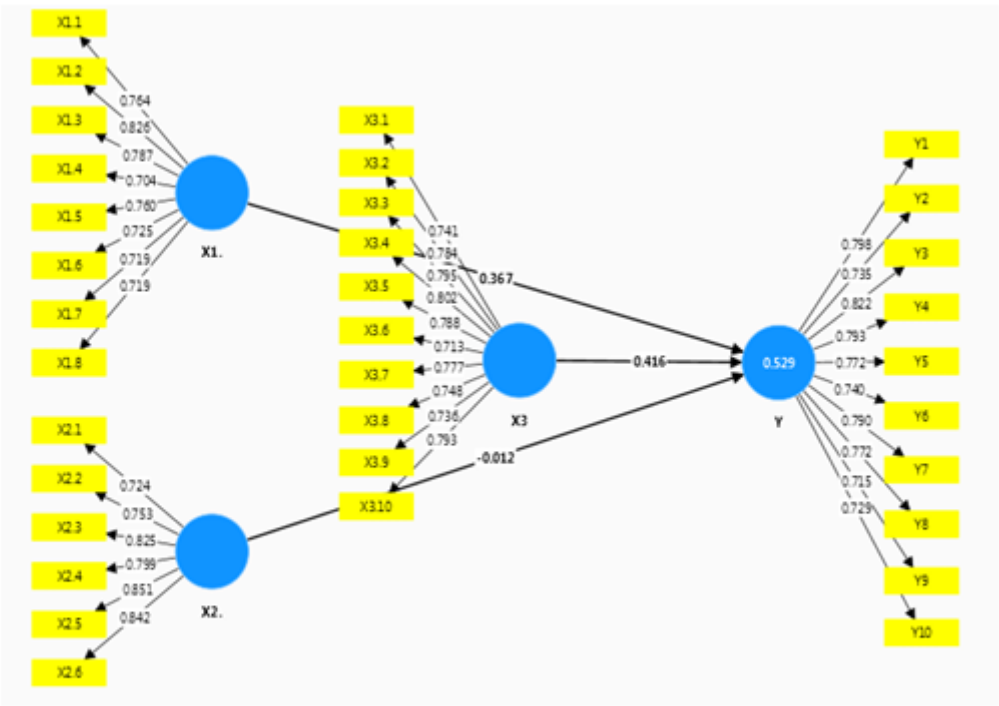
HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Data responden dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai yang bekerja di Bappeda

Litbang Kota Probolinggo, dengan total 63 orang. Rincian dari populasi tersebut terdiri atas 38 Aparatur Sipil Negara (ASN), 22 Pegawai Tidak Tetap (PTT), dan 2 Pegawai Kontrak. Namun, kepala instansi tidak dilibatkan dalam pengisian kuesioner, sehingga total responden aktif dalam penelitian ini adalah 62 orang. Informasi mengenai karakteristik responden diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Sebagaimana di ilustrasikan dalam gambar berikut :

Uji Validitas *Convergent*



Gambar 2 : Hasil Outer Loading
Sumber : Data primer, diolah 2025

Pengujian validitas konvergen dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator benar benar mampu mempresentasikan variabel yang diukur. Penilaian ini mengacu pada dua kriteria utama, yaitu nilai loading factor yang idealnya harus lebih dari 0,7 indikator dengan nilai di bawah batas tersebut sebaiknya dikeluarkan dari model. Selain itu, digunakan pula nilai Average Variance Extracted (AVE), yang disyaratkan melebihi angka 0,5 agar indikator dinilai valid. Dalam penelitian ini, pengujian validitas konvergen dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0, dengan hasil yang ditampilkan pada Gambar 2 dan Tabel 1.

Tabel 1
Hasil Outer Loading

Variabel	Indikator	Loading Factor	Standar	Keterangan
	X1.1	0.764	> 0,7	Valid
	X1.2	0.826	> 0,7	Valid
	X1.3	0.787	> 0,7	Valid

Gaya Kepemimpinan	X1.4	0.704	> 0,7	Valid
	X1.5	0.760	> 0,7	Valid
	X1.6	0.725	> 0,7	Valid
	X1.7	0.719	> 0,7	Valid
	X1.8	0.719	> 0,7	Valid
Kerjasama Tim	X2.1	0.724	> 0,7	Valid
	X2.2	0.753	> 0,7	Valid
	X2.3	0.825	> 0,7	Valid
	X2.4	0.799	> 0,7	Valid
	X2.5	0.851	> 0,7	Valid
	X2.6	0.842	> 0,7	Valid
Reward	X3.1	0.741	> 0,7	Valid
	X3.2	0.784	> 0,7	Valid
	X3.3	0.795	> 0,7	Valid
	X3.4	0.802	> 0,7	Valid
	X3.5	0.788	> 0,7	Valid
	X3.6	0.713	> 0,7	Valid
	X3.7	0.748	> 0,7	Valid
	X3.8	0.736	> 0,7	Valid
	X3.9	0.784	> 0,7	Valid
	X3.10	0.777	> 0,7	Valid
Kinerja	Y1	0.798	> 0,7	Valid
	Y2	0.735	> 0,7	Valid
	Y3	0.822	> 0,7	Valid
	Y4	0.793	> 0,7	Valid
	Y5	0.772	> 0,7	Valid
	Y6	0.740	> 0,7	Valid
	Y7	0.790	> 0,7	Valid
	Y8	0.772	> 0,7	Valid
	Y9	0.715	> 0,7	Valid
	Y10	0.729	> 0,7	Valid

Sumber : Data primer, diolah 2025

Berdasarkan hasil yang ditampilkan dalam Tabel 1, seluruh indikator pada variabel Gaya Kepemimpinan, Kerja Sama Tim, Reward, dan Kinerja menunjukkan nilai loading factor di atas 0,7. Hal ini mengindikasikan bahwa semua indikator tersebut telah memenuhi standar validitas konvergen, sehingga dianggap sah dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

Tabel 2

Hasil Average Extracted (AVE)			
No	Variabel	AVE	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan	0.565	Valid
2	Kerjasama Tim	0.641	Valid
3	Reward	0.590	Valid
4	Kinerja	0.589	Valid

Sumber: Data primer, diolah 2025

Seperti yang terlihat dalam Tabel 2, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas angka 0,5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak untuk digunakan dalam tahap analisis berikutnya.

Uji Validitas Discriminant

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu indikator dapat membedakan konstruk yang diukur dari konstruk lainnya. Pengujian ini dilakukan dengan memperhatikan nilai **cross-loading**, di mana indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai tertinggi pada variabel yang diukurnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Proses ini dilakukan

Tabel 3
Uji Discriminant Validity

Indikator	Variabel			
	X1.	X2.	X3	Y
X1.1	0.764	0.411	0.499	0.572
X1.2	0.826	0.454	0.666	0.601
X1.3	0.787	0.551	0.699	0.527
X1.4	0.704	0.426	0.508	0.437
X1.5	0.760	0.375	0.630	0.510
X1.6	0.725	0.437	0.500	0.434
X1.7	0.719	0.520	0.473	0.468
X1.8	0.719	0.235	0.548	0.473
X2.1	0.356	0.724	0.206	0.154
X2.2	0.371	0.753	0.317	0.189
X2.3	0.429	0.825	0.503	0.356
X2.4	0.423	0.799	0.445	0.341
X2.5	0.481	0.851	0.449	0.297
X2.6	0.570	0.842	0.452	0.463
X3.1	0.442	0.179	0.741	0.594
X3.2	0.626	0.408	0.784	0.496
X3.3	0.609	0.391	0.795	0.608
X3.4	0.563	0.294	0.802	0.544
X3.5	0.604	0.454	0.788	0.599
X3.6	0.596	0.442	0.713	0.399
X3.7	0.727	0.499	0.777	0.561
X3.8	0.607	0.517	0.748	0.444
X3.9	0.519	0.456	0.736	0.423
X3.10	0.534	0.451	0.793	0.532
Y1	0.504	0.389	0.450	0.798
Y2	0.427	0.150	0.490	0.735

Y3	0.548	0.322	0.555	0.822
Y4	0.426	0.290	0.493	0.793
Y5	0.477	0.390	0.396	0.772
Y6	0.472	0.202	0.574	0.740
Y7	0.578	0.385	0.568	0.790
Y8	0.655	0.483	0.651	0.772
Y9	0.531	0.230	0.594	0.715
Y10	0.481	0.282	0.400	0.729

Sumber: Data primer, diolah 2025

menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0, dan hasilnya disajikan pada Tabel 3 berikut :

Mengacu pada hasil dalam Tabel 3, setiap indikator memiliki nilai cross-loading tertinggi pada variabel yang diukurnya, dan lebih rendah pada konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator dapat membedakan variabel yang satu dengan yang lainnya secara jelas. Dengan kata lain, validitas diskriminan untuk seluruh konstruk telah terpenuhi dengan baik.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian mampu memberikan hasil yang konsisten dan akurat dalam mengukur variabel laten. Dua ukuran yang digunakan dalam pengujian ini adalah Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Meskipun Cronbach's Alpha cenderung memberikan nilai yang sedikit lebih rendah, suatu konstruk tetap dianggap reliabel apabila nilainya berada di atas 0,7. Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.0 disajikan dalam Tabel 4 berikut ini :

Tabel 4
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan	0.890	0.912	Reliabel
2	Kerjasama Tim	0.893	0.914	Reliabel
3	<i>Reward</i>	0.923	0.935	Reliabel
4	Kinerja	0.922	0.935	Reliabel

Sumber :Data primer, diolah 2025

Seperti yang tercantum dalam Tabel 4, seluruh variabel penelitian mulai dari gaya kepemimpinan, kerja sama tim, reward, hingga kinerja pegawai memiliki nilai composite reliability yang melebihi angka 0,7. Hal ini mengindikasikan bahwa keseluruhan konstruk bersifat reliabel dan konsisten dalam mengukur masing-masing variabel laten yang dimaksud.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi terhadap model struktural atau inner model dilakukan untuk mengukur sejauh mana hubungan antar variabel laten dalam penelitian ini. Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengetahui seberapa kuat variabel bebas memengaruhi variabel terikat. Proses evaluasi dilakukan menggunakan hasil perhitungan algoritma dan bootstrapping melalui aplikasi SmartPLS 4.0, dengan indikator penilaian meliputi nilai R-Square (R^2), Q-Square (Q^2), effect size (f^2), serta uji multikolinearitas. Hasil evaluasi model disajikan secara bertahap pada bagian berikut :

R-Square (R^2)

Nilai **R-Square (R^2)** digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel

independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 , maka semakin besar pula pengaruh hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai R^2 sebesar 0,67 menunjukkan model yang sedang, dan 0,19 menunjukkan model yang lemah. Informasi mengenai nilai R^2 dapat di lihat pada Tabel 5

Tabel 5
Nilai R-Square

	R-square	R-square adjusted
Y	0.529	0.506

Sumber : Data primer, diolah 2025

kuat, 0,33 tergolong dikategorikan lemah. R^2 dalam penelitian ini berikut :

Dari hasil yang ditampilkan pada Tabel 5, diketahui bahwa nilai R-Square (R^2) untuk variabel kinerja adalah sebesar 0,529. Artinya, kombinasi dari variabel gaya kepemimpinan, kerja sama tim, dan reward mampu menjelaskan 52,9% variasi kinerja pegawai. Sementara sisanya, yaitu 47,1%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam model ini. Nilai Adjusted R-Square sebesar 0,506 menunjukkan adanya penyesuaian terhadap jumlah prediktor dalam model, dan tetap berada dalam kategori sedang, karena berada di kisaran antara 0,33 hingga 0,67.

Q-Square (Q^2)

Pengujian **Q-Square (Q^2)** atau dikenal juga sebagai **Stone-Geisser's Q^2** , bertujuan untuk menilai seberapa baik kemampuan prediktif dari model penelitian. Uji ini dilakukan melalui teknik *blindfolding*, dan hanya diterapkan pada variabel endogen dengan indikator reflektif. Nilai Q^2 yang positif (lebih dari 0) menunjukkan bahwa model memiliki daya prediktif yang baik terhadap konstruk yang diteliti. Menurut Musyaffi et al., (2021:13), kategori nilai Q^2 dibedakan menjadi kecil (0,02), sedang (0,15), dan besar (0,35). Dalam penelitian ini, perhitungan Q^2 dilakukan dengan menggunakan nilai R-Square sebagai acuan. Hasil perhitungan Q^2 disajikan bawah ini.:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,529) \\
 &= 1 - 0,471 \\
 &= 0,529
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan, diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,529. Karena nilainya melebihi 0, maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang kuat dan relevan. Dengan demikian, model ini layak digunakan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, kerja sama tim, dan reward terhadap kinerja pegawai.

Effect Size (F Square)

Analisis effect size (f^2) digunakan untuk menilai seberapa besar kontribusi masing-masing variabel independen dalam menjelaskan perubahan pada variabel dependen. Nilai f^2 dihitung berdasarkan perbedaan nilai R-Square ketika suatu variabel dimasukkan atau dikeluarkan dari model. Menurut Musyaffi et al., (2021:13), nilai f^2 dikategorikan kecil apabila berada di angka 0,02, sedang di angka 0,15, dan besar jika mencapai 0,35. Nilai-nilai f^2 untuk penelitian ini ditampilkan dalam Tabel 6 berikut :

Tabel 6
Nilai F-Square

	X1.	X2.	X3.	Y
X1.				0.201
X2.				0.016
X3.				0.210
Y				

Sumber : Data primer, diolah 2025

Merujuk pada hasil dalam Tabel 6, variabel gaya kepemimpinan (X1) menunjukkan nilai f^2 sebesar 0,201, yang termasuk dalam kategori sedang hingga besar. Demikian juga dengan reward (X3), yang memiliki nilai f^2 sebesar 0,210, menunjukkan pengaruh yang setara dalam tingkat kekuatan terhadap variabel kinerja (Y). Sementara itu, kerja sama tim (X2) hanya menunjukkan nilai f^2 sebesar 0,016, yang berada di bawah ambang batas minimum, sehingga pengaruhnya terhadap kinerja tergolong sangat lemah atau bahkan nyaris tidak signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan reward memiliki kontribusi yang lebih nyata dalam memengaruhi kinerja dibandingkan kerja sama tim.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mendeteksi adanya hubungan yang terlalu kuat antar variabel independen yang dapat mengganggu kestabilan model regresi. Ketika variabel-variabel bebas memiliki korelasi tinggi satu sama lain, hal ini bisa menyebabkan distorsi dalam interpretasi model. Berdasarkan pendapat Ghozali & Kusumadewi (2023), nilai Variance Inflation Factor (VIF) digunakan untuk mengidentifikasi masalah ini, di mana VIF yang ideal berada di antara 1 hingga 10. Jika $VIF > 10$, maka indikasi multikolinearitas dianggap kuat dan perlu perhatian lebih lanjut. Nilai-nilai VIF dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7
Hasil Uji Multikolinieritas

	X1.	X2.	X3.	Y
X1.				3.788
X2.				9.528
X3.				5.558
Y				

Sumber : Data primer, diolah 2025

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai VIF untuk variabel gaya kepemimpinan (X1) adalah 3,788, kerja sama tim (X2) sebesar 9,528, dan reward (X3) sebesar 5,558. Semua nilai tersebut masih berada di bawah ambang batas maksimum, yaitu 10, sehingga tidak ditemukan indikasi multikolinearitas dalam model. Meskipun nilai VIF untuk kerja sama tim mendekati batas kritis, secara keseluruhan model regresi dalam penelitian ini dinyatakan bebas dari masalah multikolinearitas.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel-variabel laten dalam model penelitian bersifat signifikan atau tidak. Proses ini dilakukan melalui teknik bootstrapping menggunakan software SmartPLS 4.0. Hipotesis dikatakan signifikan apabila nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value kurang dari 0,05. Dalam kondisi tersebut, hipotesis

alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak. Hasil pengujian hipotesis ditampilkan dalam Tabel 8 berikut :

Tabel 8
Hasil Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standard deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)
X1. -> Y	0.367	0.369	0.155	2.376	0.018
X2. -> Y	-0.012	0.013	0.143	0.086	0.931
X3. -> Y	0.416	0.408	0.135	3.092	0.002

Sumber: Data primer, diolah 2025

Berikut adalah hasil uji hipotesis berdasarkan pada Tabel 8 :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja
Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki t-statistik sebesar 2,376 (lebih dari 1,96) dan p-value sebesar 0,018 (kurang dari 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis pertama diterima.
2. Pengaruh Kerja Sama Tim terhadap Kinerja
Nilai t-statistik yang diperoleh untuk kerja sama tim adalah 0,086 (kurang dari 1,96) dan p-value sebesar 0,931 (lebih dari 0,05), yang berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis kedua ditolak.
3. Pengaruh Reward terhadap Kinerja
Reward memperoleh t-statistik sebesar 3,092 dan p-value sebesar 0,002. Karena kedua nilai memenuhi syarat signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa reward berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hipotesis ketiga pun diterima.

Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, kerja sama tim, dan reward terhadap kinerja pegawai di lingkungan Bappeda Litbang Kota Probolinggo, berikut disajikan pembahasan mendalam terhadap masing-masing hubungan antar variabel. Analisis ini bertujuan untuk menginterpretasikan temuan statistik secara konseptual dan membandingkannya dengan hasil penelitian sebelumnya:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja
Berdasarkan hasil pengujian, gaya kepemimpinan terbukti memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Litbang Kota Probolinggo. Hal ini menunjukkan bahwa cara pemimpin dalam memberikan arahan, menjalin komunikasi yang efektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sangat berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas karyawan. Temuan ini memperkuat hasil penelitian terdahulu oleh Ratna (2020) & Renita (2020), yang juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat mampu meningkatkan kinerja secara nyata.
2. Pengaruh Kerja Sama Tim terhadap Kinerja
Berbeda dengan variabel lainnya, kerja sama tim tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, meskipun praktik kerja tim telah dijalankan, hal tersebut belum mampu memberikan dampak berarti terhadap peningkatan performa karyawan. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh kurangnya koordinasi, minimnya rasa percaya antar anggota tim, atau tidak terciptanya kekompakan dalam penyelesaian tugas bersama. Hasil ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Lawasi (2017) & Abdillah (2023), yang menemukan bahwa kerja sama tim tidak selalu berdampak signifikan terhadap kinerja.

3. Pengaruh Reward terhadap Kinerja

Reward atau sistem penghargaan ternyata memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Baik dalam bentuk finansial seperti gaji dan bonus, maupun dalam bentuk non-finansial seperti pengakuan dan peluang promosi, penghargaan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih optimal. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Renita (2020) & Eduar (2023), yang menunjukkan bahwa reward merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong performa kerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, kerja sama tim, dan reward terhadap kinerja pegawai di Bappeda Litbang Kota Probolinggo, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. **Gaya Kepemimpinan**
Gaya kepemimpinan berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pendekatan kepemimpinan seperti telling, selling, participating, dan delegating terbukti mampu meningkatkan semangat, motivasi, serta produktivitas pegawai secara menyeluruh.
- b. **Kerja Sama Tim**
Kerja sama tim tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini menandakan bahwa meskipun aktivitas tim telah diterapkan, namun efektivitasnya belum optimal dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai di lingkungan organisasi tersebut.
- c. **Reward**
Reward memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemberian penghargaan yang tepat, mencakup aspek upah, kesempatan promosi, dukungan supervisi, dan lingkungan kerja yang suportif, mampu mendorong peningkatan motivasi dan kinerja secara nyata.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, berikut beberapa saran yang dapat diberikan :

- a. **Optimalisasi Gaya Kepemimpinan**
Pihak manajemen di Bappeda Litbang disarankan untuk terus mengembangkan praktik kepemimpinan yang adaptif dan komunikatif. Pemimpin diharapkan mampu memberikan arahan yang jelas, mendorong partisipasi pegawai, dan menciptakan iklim kerja yang kondusif agar kinerja semakin meningkat.
- b. **Penguatan Nilai Kerja Sama Tim**
Mengingat kontribusi kerja sama tim belum signifikan, organisasi perlu memperkuat budaya kolaboratif melalui pelatihan team-building, peningkatan kepercayaan antarpegawai, dan pembentukan tim kerja yang solid demi menciptakan sinergi yang efektif.
- c. **Peningkatan Sistem Reward yang Adil dan Transparan**
Manajemen perlu merancang sistem penghargaan yang berbasis pada kinerja secara objektif. Insentif yang diberikan hendaknya selaras dengan kontribusi pegawai, baik dalam bentuk kompensasi, penghargaan non-material, maupun kesempatan promosi. Hal ini akan memotivasi pegawai untuk terus meningkatkan kinerjanya.

DAFTAR REFERENSI

Agung, A. A. P., & Yuesti, A. (2019). *Metode Penelitian Bisnis Kuantitatif Dan Kualitatif*. Bali :

CV. Noah Aletheia.

- Amirullah. (2015). *Kepemimpinan dan Kerja sama tim*. Jakarta : Mitra Wacana Media
- Anisah, H. U. (2023). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Bandung : Cv. Media Sains Indonesia.
- Astuti, W. S., & Purnomo, S. (2018). Pengaruh *Reward* dan punishment terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen Vol. 31 No. 46*.
- Duryadi. (2021). *Metode Penelitian Ilmiah. Metode Penelitian Empiris Model Path Analysis dan Analisis Menggunakan SmartPLS*, Semarang : Yayasan Prima Agus Teknik
- Ferry, W. (2021). Sistem *Reward* dan Punishment sebagai Pemicu dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen (JIKEM)*, Vol. 1 No. 2 , Page 01—11 E-ISSN: 2774-2075.
- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, Dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 4.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang : Yoga Pratama.
- Hermawan, D. J. (2022). *Pengantar Manajemen Teori dan Aplikasi Ilmu Manajemen*. Banten : CV. AA. Rizky.
- Hidayat, M. S., Perkasa, D. H., Abdullah, M. A. F., Febrian, W. D., Purnama, Y. H., Deswindi, L., & Ekhsan, M. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT Kalimutu Mitra Perkasa. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 6(1), 287-297. p-ISSN: 2656-8918 e-ISSN: 2684-8317.
- Hafidzi, M. K., Zen, A., Alamsyah, F. A., Tonda, F., & Oktarina, L. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening (Literature review manajemen sumber daya manusia). *Jurnal ekonomi manajemen sistem informasi*, 4(6), 990-1003. e-ISSN: 2686-5238, p-ISSN 2686-4916.
- Ibrahim, D. T., & Sodik, N. (2021). Pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan di PT LION Superindo. *Jurnal Arastirma, Vol.1, No.2* 316-325. P-ISSN 2775–9695 E-ISSN 2775-9687.
- Kawiana, I. G. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia “MSDM” Perusahaan*. Bali : UNHI Press.
- Masram., & Mu`ah. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Sidoarjo : Penerbit Zifatama Publisher.
- Milatalata, R. (2022). Peran Ekuitas Merek Dan Persepsi Nilai Yang Dirasakan Sebagai Mediasi Hubungan Aktivitas Pemasaran Media Sosial Terhadap Niat Membeli Kembali (Studi Pada Instagram Erigo). *Jurnal Ilmiah Indonesia, Vol. 7, No. 11*, p-ISSN: 2541-0849e-ISSN: 2548-1398.
- Musyaffi, A. M. (2021). *KONSEP DASAR STRUCTURAL EQUATION MODEL- PARTIAL LEAST SQUARE (SEM-PLS) MENGGUNAKAN SMARTPLS*, Banten : Pascal Books.
- Nurjaya, A. M., & Achsanuddin, A. N. (2020). Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai. *Balanca Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, Vol 2 (1)*, P-ISSN 2684-9440 E-ISSN 2715-6370.
- Fiantika et al., (2022). *Tujuan Penelitian Kualitatif. Metodologi Penelitian Kualitatif*, 12. Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Rofiqi, M., & Zaiful, R.U.R. (2019). *Reward dan Punishment : Konsep dan Aplikasi*. Malang : CV. Literasi Nusantara Abadi.

- Saputra, A. A., Hamdun, E. K., & Praja, Y. (2023). Pengaruh Keragaman Produk Dan Lokasi Terhadap Minat Beli Konsumen Pada Rumah Makan Arum Mlandingan Situbondo Dengan Kepercayaan Konsumen Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship*, Vol. 2, No. 8, 1879-1894. E-ISSN : 2964-898X P-ISSN : 2964-8750.
- Siagian, F. (2020). Pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja pegawai di akademi maritim cirebon. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, Vol 3(1), e-ISSN : 2598-5159 p-ISSN : 2598-0742
- Simatupang, F., Lie, D., Butarbutar, M., & Sisca, S. (2019). Pengaruh pengalaman kerja dan kerja sama tim terhadap kinerja karyawan pada restaurant international and convention hall pematangsiantar. *Maker: Jurnal Manajemen*, vol.5. no 1, 50-65. ISSN : 2502-4434.
- Suhardi, (Cand) . (2018). *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya*. Yogyakarta : Gava Media.
- Setyawan, J., Rusdianti, E., & Widhiastuti, H. (2021). Pengaruh Kepuasan, Kompensasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Keterlibatan Karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 14(2), 133-143. ISSN 1979-4800.
- Tangkuman, K., Tewal, B., & Trang, I. (2015). Penilaian kinerja, *Reward*, dan punishment terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (persero) cabang pemasaran suluttenggo. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2). ISSN 2303-1174.
- Utami, R. A., & Kussudyarsana, K. (2024). Analisis Efektivitas Kampanye Pemasaran Storytelling Pada Platform Azarine Cosmetic Untuk Meningkatkan Brand Image Dan Brand Trust Sebagai Mediasi Terhadap Niat Pembelian Konsumen. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 24(02), 2024, 1-6, SSN1412-629X I E-ISSN2579-3055.
- Wahjono, Sentot I. (2020). *Perilaku Organisasi di Era Revolusi Industri 4.0*. Depok : PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyuningtyas, R., & Erianto, L. D. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai unit pelayanan jaringan pt. Pln (persero) bandung utara kotamadya bandung. In *Proceeding of International Conference Sustainable Competitive Advantage Vol. 1, No. 1*.
- Yam, J. H., & Taufik, R. (2021). Hipotesis Penelitian Kuantitatif. *Perspektif: Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol. 3 No. 2, 96-102. E-ISSN : 2685-2527.