

Artikel Penelitian

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Cabang Brawijaya

Wulan Nur Zia Fahmi \*, Sri Hartini

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Magister Manajemen, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

### INFORMASI ARTIKEL

Diterima Redaksi: 14 Februari 2026  
Revisi Akhir: 01 Maret 2026  
Diterbitkan Online: 11 April 2026

### KATA KUNCI

Gaya Kepemimpinan  
Kinerja Karyawan  
Motivasi

### KORESPONDENSI (\*)

Phone: +62 821-8204-7847  
E-mail: [Wulankerja2025@gmail.com](mailto:Wulankerja2025@gmail.com)

### A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BRI KCP Brawijaya. Metode yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan teknik sampel jenuh, melibatkan 30 pegawai sebagai responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang telah dinyatakan valid ( $r$  hitung  $> 0,2960$ ) dan reliabel (Cronbach's Alpha  $> 0,60$ ), serta diolah menggunakan analisis regresi linear berganda dengan taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$ . Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki koefisien regresi sebesar 0,195 dengan nilai  $t$  hitung 1,454 dan nilai signifikansi 0,158 ( $> 0,05$ ), sehingga tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sementara itu, Motivasi memiliki koefisien regresi sebesar 0,541 dengan nilai  $t$  hitung 3,272 dan nilai signifikansi 0,003 ( $< 0,05$ ), yang berarti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara simultan, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai  $F$  sebesar 5,875 dan signifikansi 0,008 ( $< 0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan pentingnya meningkatkan motivasi kerja karyawan sebagai faktor dominan, disertai pengembangan gaya kepemimpinan yang efektif untuk mendorong kinerja optimal. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah manajemen Bank BRI KCP Brawijaya perlu memprioritaskan strategi peningkatan motivasi kerja, seperti pemberian penghargaan, pengembangan karier, sistem insentif yang adil, melakukan evaluasi dan pelatihan kepemimpinan untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

## PENDAHULUAN

Perusahaan di era globalisasi ini dituntut untuk dapat lebih bersaing. Perusahaan harus memiliki keunggulan dan daya saing agar mampu bertahan di antara perusahaan lainnya. Setiap perusahaan harus memiliki sistem manajemen yang tidak hanya efektif, namun juga efisien [1]. Sistem manajemen yang diterapkan harus mampu menyesuaikan dengan perubahan yang telah terjadi secara internal maupun eksternal dan dapat mengakomodasi perubahan tersebut dengan biaya yang murah. Dengan hal itu, organisasi tidak lagi dipandang sebagai sistem yang tertutup yang tidak dapat beradaptasi dengan perubahan dari luar. Sekarang ini organisasi dianggap sebagai sistem yang terbuka dan harus mampu merespons juga mengakomodasi perubahan eksternal dengan cepat dan efisien untuk tetap relevan dan berkembang [2].

Untuk mencapai tujuan organisasi, setiap organisasi pastinya memerlukan sumber daya manusia yang kompeten. Maka dari itu, Bank BRI KCP Brawijaya yang mengandalkan tingkat kinerja karyawannya dituntut untuk mengoptimalkan kinerja karyawannya. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti, ditemukan bahwa masih terdapat variasi capaian target kerja antarpegawai, terutama dalam hal pencapaian target layanan dan ketepatan penyelesaian tugas administrasi. Selain itu, terdapat indikasi bahwa sebagian karyawan menunjukkan tingkat antusiasme kerja yang fluktuatif pada periode pencapaian target bulanan. Hal ini menunjukkan bahwa faktor internal seperti gaya kepemimpinan pimpinan unit dan tingkat motivasi kerja karyawan diduga memiliki peran penting dalam memengaruhi

kinerja pegawai di Bank BRI KCP Brawijaya. Penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan agar memperoleh gambaran mengenai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan pada kondisi organisasi saat ini.

Terdapat beberapa pendekatan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Salah satu pendekatan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan [3]. Pimpinan yang mengingatkan akan pekerjaan yang dilakukan karyawan, mempunyai sifat bersahabat, pimpinan yang memperhatikan kerjasama dibanding dengan kepentingan individu menjadi hal yang membuat peningkatan kinerja karyawan pada penelitiannya.

Pada dasarnya, setiap pemimpin memiliki watak yang berbeda dalam merangkul dan memimpin karyawannya [4]. Perilaku tersebut disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku karyawan agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan berorganisasi. Kepemimpinan memiliki kaitan yang sangat signifikan dengan kinerja pegawai, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dipengaruhi oleh kewibawaan yang dimilikinya, serta kemampuannya dalam membangkitkan semangat kerja pada setiap individu seperti kepada bawahan, rekan sejawat, maupun atasan [5]. Apabila peran kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis dan dalam memberikan pembinaan kepada pegawai tidak berjalan optimal, maka hal tersebut dapat berdampak pada rendahnya tingkat kinerja pegawai. Pemimpin yang berhasil adalah sosok yang mampu menjadi teladan bagi bawahannya melalui upaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat mendorong pertumbuhan dan pengembangan kinerja pegawai [6].

Selain faktor kepemimpinan, kinerja karyawan juga sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Motivasi kerja menjadi salah satu hal penting yang mendukung tercapainya kinerja yang baik. Motivasi adalah dorongan yang membangkitkan semangat seseorang untuk bekerja sama secara efektif dan berusaha maksimal demi mencapai target yang telah ditetapkan. Motivasi karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti kebutuhan akan rasa aman, besaran gaji yang diterima, hubungan sosial di tempat kerja, serta kesempatan untuk berkembang dalam karier. Setiap perusahaan berusaha mendapatkan karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam kegiatan perusahaan, sehingga mampu menunjukkan kinerja terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Adriyanti menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [7]. Penelitian Halawa menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan [8]. Hal ini membuktikan bahwa pentingnya gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka akan semakin baik kinerja karyawannya. Walau demikian, terdapat penelitian yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Yanti *et al.*, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan [9]. Penelitian Lamere *et al* juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan [10]. Mengenai motivasi juga terdapat beberapa penelitian sebelumnya. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Goni *et al*, yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara motivasi dan kinerja karyawan [11]. Penelitian Jalil *et al.*, menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [12].

Namun, terdapat penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sumiati & Purbasari, menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang antara motivasi dan kinerja karyawan [13]. Penelitian Pragiwani *et al* menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan, dapat dilihat bahwa masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian terdahulu [14]. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dilihat bahwa masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian terdahulu. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada objek penelitian yang secara spesifik dilakukan pada Bank BRI KCP Brawijaya dengan karakteristik organisasi perbankan yang memiliki sistem kerja terstandarisasi dan target kinerja yang ketat. Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh dengan melibatkan seluruh populasi pegawai sebanyak 30 orang, sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi aktual organisasi. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengujian simultan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja unit kerja perbankan skala kantor cabang pembantu yang masih relatif terbatas diteliti pada kondisi pasca peningkatan tuntutan kinerja dan digitalisasi layanan perbankan. Maka dari itu, perlu diteliti mengenai pengaruh antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Gaya Kepemimpinan*

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan mengendalikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dianggap sebagai keberhasilan organisasi karena menentukan strategi dijalankan dan karyawan termotivasi untuk bekerja secara efektif. Gaya kepemimpinan mampu meningkatkan produktivitas karyawan dan membantu organisasi mencapai tujuan secara terstruktur [15]. Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif, melainkan efektivitas kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dan situasi kerja yang dihadapi, termasuk karakteristik bawahan dan struktur tugas.

### *Motivasi Kerja*

Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan optimal. Motivasi kerja dapat berasal dari faktor intrinsik seperti kebutuhan aktualisasi diri, kepuasan kerja, dan rasa tanggung jawab, serta faktor ekstrinsik seperti gaji, penghargaan, dan lingkungan kerja. Motivasi dipandang sebagai faktor dalam meningkatkan kinerja karyawan karena individu yang termotivasi cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, komitmen terhadap organisasi, dan produktivitas yang lebih baik [16]. Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional dan gaya kepemimpinan etis mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui komunikasi yang baik, empati, dan pemberian dukungan psikologis. Kecerdasan emosional pemimpin berkorelasi kuat dengan motivasi karyawan, keterlibatan kerja, serta kinerja tim.

### *Kinerja Karyawan*

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan [17]. Kinerja diukur melalui indikator seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan tanggung jawab. Kinerja karyawan menjadi indikator utama keberhasilan organisasi karena menentukan pencapaian target perusahaan dan daya saing organisasi di lingkungan bisnis. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan dan hubungan pemimpin dengan bawahan berperan dalam meningkatkan kinerja manajerial dan efektivitas organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.

## METODOLOGI

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BRI KCP Brawijaya yang berjumlah 30 orang. Mengacu pada pendapat Arikunto (2017), apabila jumlah subjek penelitian kurang dari 100 orang, maka seluruh populasi dapat dijadikan sampel penelitian [18]. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh, sehingga jumlah sampel yang digunakan adalah sebanyak 30 orang pegawai.

Penelitian ini memanfaatkan sumber data primer dan sekunder. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh secara langsung di lapangan melalui kuesioner yang diberikan kepada responden di BRI KCP Brawijaya. Sementara itu, data sekunder diperoleh secara tidak langsung melalui telaah literatur, seperti jurnal, buku, maupun informasi dari internet. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan memberikan sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Penelitian ini menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju, sebagai acuan dalam pengukuran data. Penggunaan skala tersebut dimaksudkan agar hasil penelitian terukur dan menghasilkan data yang valid, karena pengukuran sampel yang dilakukan harus bersifat objektif. Instrumen penelitian terdiri dari 10 item pernyataan untuk masing-masing variabel. Variabel Gaya Kepemimpinan diukur melalui indikator kemampuan pimpinan dalam memberikan arahan yang jelas, keteladanan, komunikasi yang efektif, perhatian terhadap bawahan, serta kemampuan dalam mengambil keputusan. Variabel Motivasi diukur melalui indikator semangat kerja, dorongan untuk mencapai target, kebutuhan akan penghargaan, kesempatan pengembangan karier, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Sedangkan variabel Kinerja Karyawan diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, efektivitas kerja, serta kemampuan bekerja sama dalam tim.

Data yang terkumpul dari kuesioner diolah menggunakan perangkat lunak statistik SPSS 26.0 for Windows. Proses analisis dimulai dengan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen penelitian layak digunakan. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel (0,2960), sehingga seluruh item dinyatakan valid. Selanjutnya, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60 (Gaya Kepemimpinan > 0,70; Motivasi > 0,76; dan Kinerja Karyawan > 0,85), sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian reliabel dan layak digunakan. Selanjutnya, dilakukan analisis statistik yaitu uji asumsi klasik seperti uji Normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi jawaban. Pengujian pengaruh antarvariabel dilakukan melalui analisis regresi berganda. Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Uji T untuk pengujian secara parsial, dan menggunakan Uji F untuk menguji hipotesis secara simultan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, penghitungan korelasi dilakukan menggunakan teknik korelasi product moment pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ . Berdasarkan nilai  $N = 30$ , diperoleh nilai tabel  $r$  sebesar 0,2960. Berikut merupakan uji validitas pada setiap variabel:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,531	0,2960	Valid
	X1.2	0,611	0,2960	Valid
	X1.3	0,766	0,2960	Valid
	X1.4	0,510	0,2960	Valid
	X1.5	0,515	0,2960	Valid
	X1.6	0,571	0,2960	Valid
	X1.7	0,543	0,2960	Valid
	X1.8	0,532	0,2960	Valid
	X1.9	0,556	0,2960	Valid
	X1.10	0,517	0,2960	Valid
Motivasi (X2)	X2.1	0,570	0,2960	Valid
	X2.2	0,574	0,2960	Valid
	X2.3	0,637	0,2960	Valid
	X2.4	0,618	0,2960	Valid
	X2.5	0,689	0,2960	Valid
	X2.6	0,756	0,2960	Valid
	X2.7	0,745	0,2960	Valid
	X2.8	0,468	0,2960	Valid
	X2.9	0,532	0,2960	Valid
	X2.10	0,461	0,2960	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,449	0,2960	Valid
	Y2	0,781	0,2960	Valid
	Y3	0,668	0,2960	Valid
	Y4	0,889	0,2960	Valid
	Y5	0,846	0,2960	Valid
	Y6	0,777	0,2960	Valid
	Y7	0,672	0,2960	Valid
	Y8	0,703	0,2960	Valid
	Y9	0,682	0,2960	Valid
	Y10	0,766	0,2960	Valid

Sumber: Olah Data SPSS, 2025

Berdasarkan tabel 1, dapat dilihat bahwa ketiga variabel menunjukkan hasil yang valid dari semua item pertanyaan. Hal ini dapat dilihat dari  $t$ -hitung yang memiliki nilai lebih besar daripada  $t$ -tabel.

Pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan reliabilitas Cronbach's Alpha. Item dikatakan reliabel jika skor item memiliki nilai Cronbach's alpha >0,60. Berikut ini merupakan tabel pengujian reliabilitas pada setiap item:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Item	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,748	Reliabel
	X1.2	0,735	Reliabel
	X1.3	0,704	Reliabel
	X1.4	0,748	Reliabel
	X1.5	0,751	Reliabel
	X1.6	0,741	Reliabel
	X1.7	0,741	Reliabel
	X1.8	0,747	Reliabel
	X1.9	0,740	Reliabel
	X1.10	0,749	Reliabel
Motivasi (X2)	X2.1	0,798	Reliabel
	X2.2	0,793	Reliabel
	X2.3	0,784	Reliabel
	X2.4	0,788	Reliabel
	X2.5	0,776	Reliabel
	X2.6	0,766	Reliabel
	X2.7	0,768	Reliabel
	X2.8	0,807	Reliabel
	X2.9	0,794	Reliabel
	X2.10	0,800	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,899	Reliabel
	Y2	0,858	Reliabel
	Y3	0,866	Reliabel
	Y4	0,849	Reliabel
	Y5	0,853	Reliabel
	Y6	0,857	Reliabel
	Y7	0,879	Reliabel
	Y8	0,864	Reliabel
	Y9	0,865	Reliabel
	Y10	0,858	Reliabel

Sumber: Olah Data SPSS, 2025

Berdasarkan tabel 2, hasil uji reliabilitas seluruh item adalah reliabel. Kemudian dapat dilanjutkan untuk uji asumsi klasik, yaitu uji normalitas.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.86421031
Most Extreme Differences	Absolute	.089
	Positive	.049
	Negative	-.089
Test Statistic		.089
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

Sumber: Olah Data SPSS, 2025

Berdasarkan tabel 3, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi yang terdapat setelah dilakukan hasil uji normalitas dengan menggunakan Kolmogorov-Smirnov adalah 0,200. Hal ini menunjukkan bahwa data terdistribusi normal. Dasar pengambilan keputusan ini adalah apabila nilai signifikansi hasil uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov lebih besar dari 0,05, maka dapat dikatakan data terdistribusi normal.

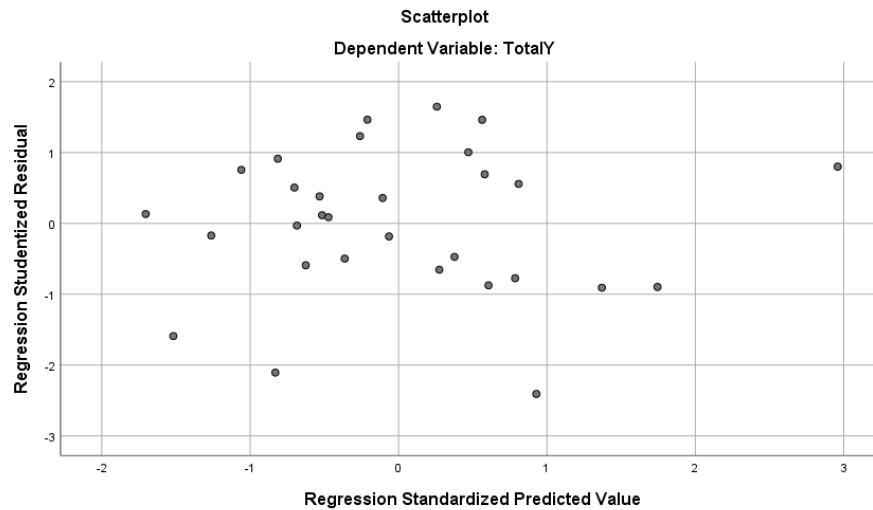
Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Collinearity Statistics	
		Tolerance		VIF
1	X1		.982	1.019
	X2		.982	1.019

a. Dependent Variable: TotalY

Sumber: Olah Data SPSS, 2025

Berdasarkan tabel 4, menunjukkan bahwa nilai *tolerance* kedua variabel lebih dai 0,10 dan VIF kurang dari 10. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah pada multikolineariteas pada model regresi yang digunakan.



Gambar 1. Hasil Uji Heterokedastisitas  
 Sumber: Olah Data SPSS, 2025

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan menganalisis pola penyebaran titik pada grafik scatterplot regresi. Teknik ini dilakukan dengan cara mengamati grafik scatterplot yang menggambarkan hubungan antara nilai *standardized predicted value* (ZPRED) dengan *studentized residual* (SRESID). Pada grafik scatterplot tersebut, sumbu Y menunjukkan nilai residual (selisih antara nilai prediksi dan nilai aktual), sedangkan sumbu X menunjukkan nilai Y yang telah diprediksi. Berdasarkan gambar 1, menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

Setelah dilakukan uji asumsi klasik, kemudian dilakukan analisis regresi linear berganda untuk menjelaskan pengaruh dari variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Di bawah ini merupakan hasil dari pengujian analisis regresi linear berganda.

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients <sup>a</sup>					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.718	7.950		1.726	.096
	Total	.195	.134	.236	1.454	.158
	TotalX2	.541	.165	.531	3.272	.003

a. Dependent Variable: TotalY

Sumber: Olah Data SPSS, 2025

Dari tabel 5, maka hasil yang diperoleh dimasukkan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2Y$$

Dari persamaan regresi di atas maka dapat diinterpretasikan beberapa hal, antara lain:

Koefisien regresi Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0,195 dan bernilai positif. Ini berarti jika Gaya Kepemimpinan meningkat satu satuan, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,195 satuan, dengan catatan Inovasi ( $X_2$ ) tidak berubah. Jadi, secara arah hubungan, Gaya Kepemimpinan berhubungan positif dengan Kinerja Karyawan. Namun, nilai signifikansi sebesar 0,158 lebih besar dari 0,05. Secara statistik Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Koefisien regresi Inovasi ( $X_2$ ) sebesar 0,541 dan juga bernilai positif. Ini berarti jika Inovasi meningkat satu satuan, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,541 satuan, dengan asumsi Gaya Kepemimpinan tidak berubah. Nilai signifikansi sebesar 0,003 lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Peningkatan inovasi dapat meningkatkan Kinerja Karyawan dalam model penelitian ini.

Tabel 6. Hasil Uji t

Model	Coefficients <sup>a</sup>					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	
	B	Std. Error	Beta	t		
1	(Constant)	13.718	7.950		1.726	.096
	Total	.195	.134	.236	1.454	.158
	TotalX2	.541	.165	.531	3.272	.003

a. Dependent Variable: TotalY

Sumber: Olah Data SPSS, 2025

Berdasarkan hasil uji t yang ditunjukkan pada tabel 6, maka hasil ujinya adalah nilai koefisien regresi variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0,195 dengan nilai t hitung sebesar 1,454 dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,158. Nilai signifikansi ini lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara statistik, variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Perubahan pada variabel Gaya Kepemimpinan belum terbukti secara signifikan memengaruhi nilai kinerja karyawan dalam model regresi ini. Meskipun koefisien regresinya positif yang menunjukkan arah hubungan searah, namun pengaruhnya belum cukup kuat atau meyakinkan dalam penelitian ini.

Nilai koefisien regresi variabel motivasi sebesar 0,541 dengan nilai t hitung sebesar 3,272 dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,003. Nilai signifikansi ini lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Setiap kenaikan satu satuan pada motivasi secara signifikan akan meningkatkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,541 satuan dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan tetap.

Tabel 7. Hasil Uji F

Model		ANOVA <sup>a</sup>				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	188.435	2	94.218	5.875	.008 <sup>b</sup>
	Residual	433.032	27	16.038		
	Total	621.467	29			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Motivasi (X2), Gaya Kepemimpinan (X1)

Sumber: Olah Data SPSS, 2025

Nilai signifikansi sebesar 0,008 ini lebih kecil daripada taraf signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi linear berganda yang dibangun dengan variabel independen gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ) secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan (Y). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat dan bermakna secara statistik antara kedua variabel bebas tersebut dengan variabel kinerja karyawan, sehingga model regresi yang digunakan tidak hanya bersifat kebetulan, tetapi memang memiliki kemampuan dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hasil uji F menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi secara kolektif memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perubahan nilai kinerja karyawan.

### ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,195, yang berarti terdapat hubungan searah antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Namun, nilai signifikansi sebesar 0,158 ( $> 0,05$ ) menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Bank BRI Cabang Brawijaya tidak signifikan secara statistik. Meskipun arah hubungan menunjukkan kecenderungan positif, secara statistik gaya kepemimpinan belum mampu memberikan pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan di Bank BRI KCP Brawijaya. Hal ini dapat dijelaskan oleh karakteristik organisasi perbankan yang memiliki sistem kerja sangat terstandarisasi dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ketat, target kinerja yang terukur, serta sistem pengawasan internal yang terstruktur. Dalam lingkungan kerja yang *highly regulated* seperti perbankan, karyawan cenderung bekerja berdasarkan prosedur dan target yang telah ditetapkan perusahaan, sehingga ruang pengaruh figur pemimpin secara langsung menjadi relatif terbatas. Keberhasilan kinerja lebih ditentukan oleh kepatuhan terhadap sistem dan pencapaian target daripada gaya personal pimpinan.

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, terutama melalui faktor inovasi organisasi dan kepuasan kerja [19]. Perbedaan hasil antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu dapat disebabkan oleh perbedaan karakteristik organisasi, jenis industri perbankan, ukuran sampel, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan. Sistem prosedur kerja yang terstandar dan target kinerja yang ketat dapat membuat pengaruh gaya kepemimpinan menjadi kurang dominan dibandingkan faktor lain seperti motivasi individu, sistem *reward*, dan budaya kerja.

Karakteristik responden sebagian besar pegawai berada pada usia produktif dan telah memiliki masa kerja yang cukup, sehingga pegawai relatif telah memahami pola kerja, target, dan prosedur operasional tanpa harus bergantung sepenuhnya pada arahan pimpinan. Karyawan dengan masa kerja lebih lama cenderung memiliki tingkat kemandirian dan kompetensi teknis yang lebih tinggi, sehingga faktor kepemimpinan tidak lagi menjadi determinan utama dalam membentuk kinerja pegawai. Namun, dalam organisasi dengan sistem kerja yang sudah baku dan berbasis target kuantitatif seperti perbankan, pengaruh tersebut dapat menjadi tidak dominan karena struktur kerja lebih berorientasi pada sistem daripada figur.

### ***Pengaruh Motivasi ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi memiliki koefisien regresi sebesar 0,541 dengan nilai signifikansi 0,003 ( $< 0,05$ ), yang berarti motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Besarnya koefisien regresi menunjukkan bahwa motivasi merupakan variabel yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja dibandingkan gaya kepemimpinan. Sistem insentif, bonus pencapaian target, penghargaan kinerja, serta peluang pengembangan karier menjadi faktor pendorong utama bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Karyawan cenderung termotivasi oleh *reward* yang jelas dan terukur, sehingga dorongan internal dan eksternal inilah yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja. Karakteristik responden yang berada pada usia produktif, motivasi finansial maupun non-finansial seperti promosi jabatan dan pengembangan karier menjadi faktor yang sangat relevan. Pada fase usia kerja produktif, kebutuhan akan *achievement* dan pengakuan menjadi lebih kuat, sehingga motivasi berperan signifikan dalam meningkatkan performa kerja.

Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial maupun simultan dengan faktor lingkungan kerja. Motivasi kerja dapat berasal dari berbagai faktor seperti penghargaan, peluang pengembangan karier, lingkungan kerja yang kondusif, serta dukungan pimpinan [20]. Motivasi yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada nasabah, meningkatkan produktivitas kerja, dan mencapai target perusahaan secara efektif.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank BRI Cabang Brawijaya, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja karyawan. Hasil uji simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Saran untuk peneliti selanjutnya adalah menambahkan variabel lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja karyawan, seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, kompensasi, dan komitmen organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] B. Harmoko and S. Bangun, "The Influence of Leadership Style and Motivation on Employee Performance at SMP Negeri 46 Jakarta," *Int. J. Manag. Bus. Econ.*, vol. 2, no. 3, pp. 41–43, 2024, doi: 10.58540/ijmebe.v2i3.527.
- [2] A. Arifuddin, W. Lita, S. Catherine, and S. Yingxiang, "The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance," *J. Markcount Financ.*, Vol. 1, No. 3, Pp. 206–215, 2023, Doi: 10.55849/jmf.V1i3.116.
- [3] S. S. Batubara, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero)," *Liabilities (jurnal Pendidik. akuntansi)*, vol. 3, no. 1, pp. 40–58, 2020, doi: 10.30596/liabilities.v3i1.4581.
- [4] R. Sianturi and D. Indiyati, "The Influence of Leadership, Work Environment and Work Motivation on Employee Performance at PT X Jakarta," *Am. J. Econ. Manag. Bus.*, vol. 4, no. 4, pp. 291–301, 2025, doi: 10.58631/ajemb.v4i4.200.
- [5] I. D. A. A. E. Idayanti and O. Dwijyanthi, "The Influence of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation as a Mediating Variable at Bank Woori Saudara, Denpasar Branch Office," *J. Sustain. Dev. Sci.*, vol. 7, no. 1, pp. 946–971, 2025, doi: 10.59890/ijels.v2i8.2338.
- [6] E. Rianda and H. A. Hasibuan, "The Effect Of Leadership Style And Work Motivation On Employee Performance At Bank Rakyat Indonesia Cemara Unit," *J. Fokus Manaj.*, vol. 5, no. 2, pp. 203–214, 2025, doi: 10.37676/jfm.v5i2.8309.
- [7] Adriyanti, F. Latief, and S. Bahasoan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Karyawan Pada Bank SULSELBAR Cabang Jenepont," *Malomo J. Manaj. dan Akunt.*, vol. 1, no. 1, pp. 1–13, 2023, doi: 10.58191/jomel.v1i1.16.
- [8] K. Halawa and S. Cay, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Federal Internasional Finance (FIF) Group Cabang Jakarta Utara 2," *J. Penelit. Ekon. Manaj. dan Bisnis*, vol. 1, no. 2, pp. 496–505, 2024, doi: 10.55606/jekombis.v3i4.4411.
- [9] R. Yanti, K. Fikri, and F. A. Novirda, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai," *ECOUNTBIS Econ. Accounting, Bus. J.*, vol. 2, no. 2, pp. 377–386, 2022, doi: 10.59261/inkubis.v2i1.11.
- [10] Lamere, Kirana, and Welsa, "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening," *Bisma J. Manaj.*, vol. 7, no. 2, pp. 341–349, 2021, doi: 10.37010/fcs.v2i1.291.
- [11] H. G. Goni, W. Manoppo, and J. Rogahang, "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna," *Productivity*, vol. 2, no. 4, pp. 330–335, 2021, [Online]. Available: <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/35047>
- [12] A. Jalil. M., S. Sabri, and Y. R. Panea, "Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Aceh Tengah," *J. Ilm. Ilmu Manaj.*, vol. 6, no. 1, pp. 01–10, 2024, doi: 10.55542/juiim.v6i1.979.
- [13] M. Sumiati and R. N. Purbasari, "Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Iron Bird Transport," *J. Bisnis Dan Akutansi*, vol. 21, no. 1, pp. 211–220, 2019.
- [14] M. Pragiwani, E. Lestasi, and M. B. Alexandri, "Pengaruh Motivasi, kompetensi, disiplin, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan," *Responsive*, vol. 3, no. 3, pp. 117–129, 2020, doi: 10.34006/jmb.v7i4.2.
- [15] D. Erri, A. P. Lestari, and H. H. Asymar, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Melzer Global Sejahtera Jakarta," *J. Inov. Penelit.*, vol. 1, no. 9, 2021.
- [16] Abdurokhim, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai," *INKUBIS J. Ekon. dan Bisnis*, vol. 2, no. 1, pp. 1–17, 2020.
- [17] M. Rosalina and L. N. Wati, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan," *J. EKOBIS Ekon. BISNIS Manaj.*, vol. 10, no. 1, pp. 18–32, 2020.
- [18] C. T. Hendrajaya and E. Lestari, "Efek Resiko dan Privasi terhadap Kepercayaan Menggunakan Media Sosial," *J. Pendidik. dan Konseling*, vol. 4, no. 2012, pp. 5764–5771, 2022.
- [19] I. N. Mardiani and Y. D. Sepdiana, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pendahuluan," *J. Manaj. Strateg. Kewirausahaan*, vol. 1, no. 1, pp. 1–10, 2021.
- [20] S. Mukmin and I. Prasetyo, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening," *J. Manajerial Bisnis*, vol. 4, no. 2, 2021.