

Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin
 Volume 4, Nomor 5, June 2026, P. 207-216
 E-ISSN: 2986-6340
 Licenced by CC BY-SA 4.0
 DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20776468>

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Malang

The Effect of Leadership Styles on Employee Performance at the Secretariat of the Regional Representative Council of Malang Regency

Ahmad Zakky Mubarak, Eva Hany Fanida, Meirinawati, Fitrotun Niswah
 S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya
 Email: ahmad.22069@mhs.unesa.ac.id

ABSTRACT

This study aims to test and analyze the effect of leadership style on employee performance at the Secretariat Office of the Regional Representative Council (DPRD) of Malang Regency. This research uses an associative quantitative approach with a sample of 45 respondents drawn from a population of 83 employees. Data was collected through observation and closed questionnaires using a Likert scale, which was then analyzed using simple linear regression. The partial test (t-test) results showed a significance value of 0.018 (<0.05) and a t-count of -2.456, confirming that leadership style significantly affects employee performance. However, the influence is negative, with a regression coefficient of -0.170. This finding indicates that applying an overly directive leadership style to mature and independent employees actually creates pressure and reduces their performance. Furthermore, the R Square value of 12.3% shows that 89.7% of performance variance is influenced by other factors outside this research model. In conclusion, it is highly recommended that leaders shift towards a more participative and communicative situational leadership style.

Keywords: Leadership Style, Employee Performance, Linear Regression, Situational Leadership, DPRD Secretariat.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan sampel sebanyak 45 responden yang ditarik dari populasi 83 pegawai. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan kuesioner tertutup berskala Likert, yang kemudian dianalisis menggunakan regresi linier sederhana. Hasil uji parsial (uji t) menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,018 ($<0,05$) dan nilai t hitung -2,456, yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, arah pengaruh tersebut bersifat negatif dengan koefisien regresi sebesar -0,170. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang terlalu mengarahkan (direktif) pada pegawai yang sudah matang dan mandiri justru dapat menekan dan menurunkan kinerja mereka. Selain itu, nilai R Square sebesar 12,3% menunjukkan bahwa 89,7% variasi kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini. Kesimpulannya, pemimpin disarankan untuk beralih menggunakan gaya kepemimpinan situasional yang lebih partisipatif dan komunikatif.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai, Regresi Linier, Kepemimpinan Situasional, Sekretariat DPRD.

Article Info

Received date: 10 June 2026

Revised date: 15 June 2026

Accepted date: 20 June 2026

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan salah satu fungsi utama pemerintah yang memiliki peran strategis dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat serta memenuhi hak-hak dasar warga negara. Pelayanan publik yang berkualitas menjadi fondasi penting dalam menciptakan hubungan yang harmonis antara pemerintah dan masyarakat serta memperkuat legitimasi penyelenggaraan pemerintahan (Pratama, 2021). Sesuai Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, pemerintah berkewajiban menyediakan layanan yang profesional, transparan, akuntabel, dan berkeadilan bagi seluruh warga negara.

Kinerja pelayanan publik mencerminkan sejauh mana pemerintah mampu melaksanakan fungsi pelayanan secara efektif dan efisien dengan tetap menjunjung tinggi prinsip transparansi dan akuntabilitas sesuai kerangka good governance (Pratama, 2021). Kualitas pelayanan tidak hanya diukur dari kecepatan dan ketepatan pelayanan, tetapi juga dari aspek keadilan, responsivitas, serta orientasi pada kebutuhan masyarakat. Pelayanan publik yang profesional dan berintegritas menjadi fondasi utama dalam membangun pemerintahan yang efektif dan berorientasi pada kepentingan rakyat (Wulandari, 2022).

Peningkatan kualitas pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kinerja aparatur sipil negara (ASN). Kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja, motivasi, dan gaya kepemimpinan. Robbins dan Judge (2021) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku yang ditunjukkan pemimpin dalam memengaruhi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang tepat mampu meningkatkan disiplin, motivasi, dan produktivitas pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan yang kurang efektif dapat menimbulkan rendahnya motivasi kerja, tingginya tingkat ketidakhadiran, serta menurunnya kualitas pelayanan publik (Susanti & Lestari, 2020).

Berdasarkan data yang didapatkan oleh peneliti dilapangan, kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Malang dapat dilihat dari nilai tingkat kehadiran pegawai. Kehadiran pegawai juga merupakan salah satu faktor utama dalam suatu instansi pemerintah. Sebagai gambaran umum dapat dilihat pada data absensi pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Malang Tahun 2025.

Tabel 1 Laporan Kehadiran Pegawai.

No	Bulan	Jumlah Pegawai	Absensi				
			A	I	S	Terlambat	Pulang Cepat
1	Januari	83	0	14	3	49	37
2	Februari	83	0	4	1	45	36
3	Maret	83	0	4	4	35	39
4	April	83	0	3	4	39	40
5	Mei	83	0	6	3	41	33
6	Juni	83	0	7	2	23	24
7	Juli	83	0	1	5	42	45
8	Agustus	83	0	1	5	42	44
9	September	83	0	1	1	42	43

(Sumber: Laporan Kehadiran Sekretariat DPRD Kabupaten Malang 2025)

Jika dilihat dari Tabel 1, Tingginya tingkat absensi, baik karena izin, sakit, maupun keterlambatan, dapat mengurangi jam kerja efektif pegawai, sehingga menghambat kelancaran pelaksanaan tugas dan menurunkan produktivitas organisasi (Rivai & Mulyadi, 2022). Fenomena di atas juga mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diimplementasikan pada lingkungan kerja Sekretariat DPRD Kabupaten Malang belum sepenuhnya mampu menumbuhkan kesadaran disiplin dan tanggung jawab pegawai terhadap jam kerja. Menurut Wibowo dan Handayani (2022), pemimpin berperan penting sebagai pengarah, pembimbing, dan pengendali perilaku kerja bawahannya, sehingga keterlambatan dan kebiasaan pulang lebih awal dapat mencerminkan lemahnya pengawasan, komunikasi, serta pemberian motivasi dari pimpinan.

Dalam organisasi publik, kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membangun budaya kerja yang disiplin dan profesional. Sekretariat DPRD Kabupaten Malang sebagai lembaga yang menjalankan fungsi administratif, koordinatif, dan fasilitatif memerlukan kepemimpinan yang adaptif guna mendukung efektivitas pelayanan. Namun demikian, masih ditemukan fenomena keterlambatan, izin kerja, serta kebiasaan pulang lebih awal yang berpotensi memengaruhi pencapaian target kinerja

organisasi. Tingginya tingkat absensi dan keterlambatan tersebut mengindikasikan adanya tantangan dalam penerapan gaya kepemimpinan yang mampu menumbuhkan kedisiplinan, tanggung jawab, dan motivasi kerja pegawai.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan erat dengan kinerja pegawai. Pemimpin yang tegas, komunikatif, dan inspiratif mampu menciptakan iklim kerja yang positif serta meningkatkan kedisiplinan dan tanggung jawab pegawai (Hidayat & Syamsuddin, 2023). Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang efektif dapat menurunkan produktivitas dan kualitas pelayanan organisasi. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menjadi penting untuk dilakukan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Malang. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi peningkatan kinerja aparatur serta mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif, yakni sebuah pendekatan riset yang difokuskan untuk mengidentifikasi korelasi maupun dampak antara dua variabel, dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas (independen) dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen). Penelitian dilakukan di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Malang. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Malang. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan rumus slovin, dengan diperoleh sejumlah 45 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi dan kusioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik, uji hipotesis, dan regresi linear sederhana.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini yaitu pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Malang berjumlah sebanyak 45 orang, digolongkan berdasarkan jenis kelamin, usia dan bagian penempatan. Responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 26 orang dengan presentase 57,78% dan responden perempuan berjumlah 19 orang dengan presentase sebesar 42,22%. Mayoritas pegawai berumur antara 41-50 tahun dengan jumlah 24 orang atau sebesar 53,33%. Mayoritas responden berdasarkan penempatan yaitu pada bagian persidangan dan perundang-undangan yang berjumlah 24 orang atau sebesar 53,33%.

Gaya kepemimpinan yang dikaji dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan situasional atau kondisional yang menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan pemimpin menyesuaikan pendekatan dengan tingkat kesiapan, kompetensi, dan kemauan kerja bawahan (Atiqoh et al., 2023). Berbeda dengan gaya kepemimpinan yang bersifat tetap, gaya kondisional bersifat dinamis karena pemimpin harus menyesuaikan pendekatan berdasarkan kondisi pegawai dan situasi kerja yang dihadapi (Rikza et al., 2023). Penerapan gaya kepemimpinan kondisional dinilai relevan di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang karena adanya keragaman tugas, tanggung jawab, dan tingkat kematangan kerja pegawai pada setiap bagian. Kondisi tersebut menuntut Sekretaris DPRD untuk mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dalam mendukung koordinasi kerja yang fleksibel serta menyeimbangkan tuntutan administratif dan fungsi pendukung legislatif (Sekretariat DPRD Kabupaten Malang, 2026).

Dalam praktiknya, gaya kepemimpinan kondisional diwujudkan melalui empat indikator, yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* (Atiqoh et al., 2023). Pada indikator *telling*, pimpinan memberikan arahan dan instruksi yang jelas kepada pegawai yang masih membutuhkan bimbingan.

Pada indikator selling, pimpinan memberikan motivasi dan penjelasan mengenai tujuan pekerjaan. Pada indikator participating, pimpinan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan dan mendorong komunikasi dua arah. Sementara itu, pada indikator delegating, pimpinan memberikan tanggung jawab dan kewenangan yang lebih besar kepada pegawai yang telah memiliki kemampuan dan kemauan kerja yang tinggi. Penerapan keempat indikator tersebut memungkinkan pimpinan menyesuaikan orientasi tugas dan hubungan sesuai kebutuhan organisasi sehingga dapat mendukung efektivitas kerja dan peningkatan kinerja pegawai (Rikza et al., 2023). Hasil kuesioner terhadap 45 pegawai menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kondisional yang diterapkan pimpinan dipersepsikan sangat baik, yang mengindikasikan bahwa pimpinan mampu menerapkan pendekatan kepemimpinan secara proporsional sesuai karakteristik dan kebutuhan pegawai pada masing-masing bagian.

Kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Malang ditinjau melalui kinerja individual pegawai dan kinerja organisasi yang saling berkaitan, karena capaian organisasi merupakan akumulasi dari kinerja setiap pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi kesekretariatan. Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 45 pegawai, variabel kinerja yang diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan kerja sama memperoleh nilai grand mean sebesar 4,095 yang termasuk kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, baik dari aspek ketelitian, penyelesaian pekerjaan sesuai target waktu, maupun kemampuan bekerja sama dalam tim. Penilaian pada keenam indikator menunjukkan pola yang relatif konsisten tanpa adanya perbedaan nilai yang mencolok. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pegawai tidak hanya memiliki keunggulan pada aspek tertentu, tetapi mampu mempertahankan kualitas kerja secara menyeluruh, mulai dari ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan hingga kemampuan menjalin kerja sama dengan rekan kerja di berbagai bagian dalam lingkungan kesekretariatan.

Hasil tersebut sejalan dengan capaian kinerja organisasi yang tercantum dalam Laporan Kinerja Tahun 2024. Sasaran meningkatnya kualitas pelayanan Sekretariat DPRD berhasil direalisasikan melalui capaian Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebesar 87,92 dari target 86 atau mencapai 102,23 persen, yang termasuk kategori sangat berhasil (Sekretariat DPRD Kabupaten Malang, 2025). Nilai IKM tersebut juga berada pada kategori mutu pelayanan “Baik” pada Semester I maupun Semester II tahun 2024, yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan pegawai berlangsung secara konsisten sepanjang tahun tanpa mengalami penurunan yang berarti.

Keberhasilan kinerja organisasi juga didukung oleh realisasi anggaran tahun 2024 sebesar Rp86.487.695.673,00 atau 82,37 persen dari total pagu anggaran yang tersedia (Sekretariat DPRD Kabupaten Malang, 2025). Capaian tersebut mencerminkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan program kerja dan mengelola anggaran secara cukup efektif, meskipun masih terdapat peluang perbaikan pada sisa anggaran yang belum terealisasi sepenuhnya.

Secara keseluruhan, baik hasil persepsi pegawai maupun capaian kinerja organisasi menunjukkan bahwa kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Malang berada pada kategori baik hingga sangat baik. Temuan ini menjadi dasar untuk mengkaji lebih lanjut kontribusi gaya kepemimpinan kondisional terhadap pencapaian kinerja pegawai tersebut.

Uji Validitas

Instrumen dikatakan valid apabila nilai koefisien korelasi lebih besar dari nilai r tabel. Nilai r tabel dalam pengujian validitas senilai 0,294 dengan taraf signifikan 0,05. Berikut merupakan tabel hasil pengujian validitas.

Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
	X1	0,965	0,294	Valid
	X2	0,946	0,294	Valid

Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Variabel Gaya Kepemimpinan (X)	X3	0,849	0,294	Valid
	X4	0,892	0,294	Valid
	X5	0,848	0,294	Valid
	X6	0,789	0,294	Valid
	X7	0,914	0,294	Valid
	X8	0,876	0,294	Valid
Variabel Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0,808	0,294	Valid
	Y2	0,528	0,294	Valid
	Y3	0,630	0,294	Valid
	Y4	0,671	0,294	Valid
	Y5	0,697	0,294	Valid
	Y6	0,671	0,294	Valid
	Y7	0,636	0,294	Valid
	Y8	0,636	0,294	Valid
	Y9	0,652	0,294	Valid
	Y10	0,652	0,294	Valid
	Y11	0,438	0,294	Valid
	Y12	0,554	0,294	Valid

Tabel 2 Hasil Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 2, seluruh butir instrumen variabel X dan variabel Y memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada r tabel (0,294). Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap item pernyataan mampu mengukur variabel penelitian secara tepat sehingga dinyatakan valid. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian telah memenuhi syarat kelayakan dan dapat digunakan dalam tahap analisis data selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Tahapan evaluasi terhadap tingkat keandalan instrumen dieksekusi dengan cara meninjau akumulasi skor ukur Cronbach's Alpha. Rentetan pernyataan yang menyusun variabel gaya kepemimpinan beserta kinerja pegawai baru dapat diklasifikasikan andal (reliabel) bilamana angka Cronbach's Alpha tersebut lebih besar dari ketetapan 0,6. Adapun rekapitulasi data terkait pembuktian reliabilitas instrumen ini dijabarkan selengkapnya pada tabel hasil uji reliabilitas.

Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,960	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,855	Reliabel

Berdasarkan hasil Tabel 3, menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, lingkungan kerja dan kinerja pegawai memiliki nilai Cronbach alpha $> 0,6$, sehingga dapat dikatakan bahwa item pertanyaan reliabel. Dari hasil pengujian reliabilitas menunjukkan kuesioner yang digunakan bersifat konsisten, yang berarti apabila dilakukannya pengukuran kembali terhadap subjek yang sama memberikan hasil yang tidak berbeda (Sugiyono, 2020).

Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linear sederhana bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Malang. Data yang digunakan merupakan rata-rata semua *item* dari masing-masing variabel. Pengolahan data dilakukan menggunakan bantuan program SPSS dan hasil analisis regresi linear sederhana dapat dilihat pada Tabel hasil analisis regresi linear sederhana.

Tabel 4 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana

	<i>Unstandardized Coefficients</i>	
	β	<i>Standard.error</i>
Konstanta	4,914	0,335
Gaya Kepemimpinan	-0,170	0,069

Berdasarkan hasil regresi linear sederhana pada Tabel 4, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y=4,914-0,170 X$$

Persamaan regresi linear sederhana tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

Nilai konstanta sebesar 4,914 menunjukkan bahwa apabila variabel gaya kepemimpinan dianggap bernilai 0 atau tidak mengalami perubahan, maka nilai kinerja pegawai sebesar 4,914. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan bernilai negatif sebesar -0,170. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang berlawanan arah terhadap kinerja pegawai. Artinya, setiap peningkatan satu satuan pada variabel gaya kepemimpinan, dengan asumsi variabel lain tetap, maka kinerja pegawai menurun.

Uji Hipotesis

Uji *t* dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Menurut Imam Ghozali (2018), apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau nilai *t* hitung > *t* tabel, maka variabel independen berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen. Pada penelitian ini digunakan taraf signifikansi sebesar 5% dengan jumlah sampel sebanyak 45 responden, sehingga diperoleh nilai *t* tabel sebesar 2,014.

Tabel 5 Hasil Uji *t* Variabel Independen

Variabel	<i>t</i> hitung	<i>Sig.</i>	<i>t</i> tabel
Gaya Kepemimpinan	-2,456	0,018	2,014

Berdasarkan hasil uji *t* pada Tabel 5, diperoleh nilai *t* hitung sebesar -2,456 dengan tingkat signifikansi 0,018. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Malang. Namun, koefisien regresi yang bernilai negatif menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai bersifat berlawanan arah. Artinya, setiap peningkatan gaya kepemimpinan akan diikuti oleh penurunan kinerja pegawai sebesar 0,170 satuan dengan asumsi variabel lain tetap konstan (*ceteris paribus*).

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen pada model regresi. Dalam penelitian ini, pengujian dilakukan menggunakan bantuan program SPSS untuk melihat nilai *R Square* pada model regresi sederhana antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 6 Hasil Uji Koefisien Determinasi

<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
0,351	0,123	0,103	0,18096

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.16 diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,123 atau 12,3%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan hanya mampu menjelaskan pengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 12,3%, sedangkan sisanya sebesar 87,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini yang tidak dimasukkan ke dalam model regresi.

Berdasarkan hasil penelitian empiris dan pengujian statistik yang telah dilakukan, variabel gaya kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor

Sekretariat DPRD Kabupaten Malang. Hasil uji t menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,018 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis nol ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan memiliki pengaruh nyata terhadap tingkat kinerja pegawai. Namun demikian, hasil analisis regresi linier sederhana menunjukkan koefisien regresi bernilai negatif sebesar -0,170. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang berlawanan arah antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Artinya, setiap peningkatan intensitas gaya kepemimpinan yang dirasakan pegawai justru cenderung diikuti oleh penurunan tingkat kinerja pegawai.

Temuan ini menjadi menarik karena berbeda dengan pandangan umum dalam manajemen sumber daya manusia yang menempatkan kepemimpinan sebagai faktor yang mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Menurut Northouse (2021), kepemimpinan merupakan proses memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan individu untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Akan tetapi, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang semakin intensif di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Malang justru dipersepsikan sebagai bentuk pembatasan ruang gerak pegawai. Kondisi ini memperkuat pandangan Yukl (2022) bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, sistem birokrasi, dan karakteristik bawahan yang dipimpin.

Temuan penelitian ini didukung oleh kualitas instrumen penelitian yang baik. Hasil uji validitas menunjukkan seluruh item pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai memiliki nilai korelasi lebih besar dari nilai r tabel, sehingga seluruh instrumen dinyatakan valid. Selain itu, hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,960 untuk variabel gaya kepemimpinan dan 0,855 untuk variabel kinerja pegawai. Nilai tersebut berada jauh di atas batas minimum reliabilitas, sehingga data yang diperoleh dapat dianggap konsisten dan mampu menggambarkan kondisi yang sebenarnya terjadi di lapangan. Dengan demikian, pengaruh negatif yang ditemukan dalam penelitian ini bukan disebabkan oleh kelemahan instrumen pengukuran, melainkan merupakan gambaran nyata dari persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa model regresi memenuhi sebagian besar asumsi klasik. Uji heteroskedastisitas dan multikolinearitas menunjukkan hasil yang baik sehingga koefisien regresi yang diperoleh dapat dianggap tidak bias dan efisien. Walaupun uji normalitas menunjukkan residual tidak berdistribusi normal, kondisi ini mengindikasikan adanya perbedaan persepsi yang cukup besar di antara pegawai terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan. Perbedaan persepsi tersebut mencerminkan kompleksitas hubungan antara kepemimpinan dan kinerja dalam lingkungan birokrasi pemerintahan.

Untuk memahami mengapa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, perlu diperhatikan karakteristik responden penelitian. Mayoritas pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Malang berada pada rentang usia 31–50 tahun yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan pegawai dengan tingkat pengalaman dan kematangan kerja yang tinggi. Pegawai pada kelompok usia tersebut umumnya telah memiliki kemampuan teknis, pemahaman prosedural, dan pengalaman kerja yang memadai dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan. Oleh karena itu, mereka cenderung membutuhkan kepercayaan dan keleluasaan dalam bekerja dibandingkan arahan yang terlalu rinci dan pengawasan yang berlebihan.

Karakteristik pekerjaan pegawai juga menjadi faktor penting dalam menjelaskan hasil penelitian. Sebagian besar pegawai bekerja pada Bagian Persidangan dan Perundang-undangan serta Bagian Fasilitasi Penganggaran dan Pengawasan. Bidang pekerjaan tersebut menuntut ketelitian, pemahaman regulasi, kemampuan analisis, dan kemandirian dalam menjalankan tugas. Dalam kondisi seperti ini, pengawasan yang terlalu ketat dan arahan yang terlalu rinci dapat menimbulkan ketidaknyamanan bagi pegawai karena dianggap mengurangi kebebasan profesional mereka dalam menyelesaikan pekerjaan.

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memperoleh nilai rata-rata yang sangat tinggi. Indikator mengarahkan dan membimbing menjadi aspek yang memperoleh skor

tertinggi, yang berarti pegawai merasakan bahwa pimpinan secara aktif memberikan arahan dan bimbingan dalam pelaksanaan pekerjaan. Di sisi lain, variabel kinerja pegawai juga menunjukkan kategori yang baik dengan indikator kerja sama sebagai aspek yang memperoleh nilai tertinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki kemampuan bekerja sama yang baik serta mampu mempertahankan kinerja melalui dukungan antar rekan kerja. Dengan demikian, kinerja pegawai tidak semata-mata ditentukan oleh instruksi pimpinan, tetapi juga oleh kemampuan kerja sama dan pengalaman kerja yang telah dimiliki pegawai.

Apabila dikaitkan dengan Teori Kepemimpinan Situasional, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan belum sepenuhnya sesuai dengan tingkat kematangan bawahan. Menurut Nugraha (2019), efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan dan kemampuan pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi dan pengalaman kerja yang panjang lebih membutuhkan pendelegasian wewenang dibandingkan pengarahan yang bersifat instruktif. Ketika pemimpin tetap mempertahankan gaya kepemimpinan yang dominan dan berpusat pada instruksi, maka akan terjadi ketidaksesuaian antara kebutuhan pegawai dan pendekatan kepemimpinan yang diterapkan. Ketidaksesuaian inilah yang berpotensi menurunkan motivasi dan kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui Teori Determinasi Diri yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan (2000). Teori tersebut menjelaskan bahwa motivasi intrinsik akan berkembang apabila kebutuhan individu terhadap otonomi dan kemandirian terpenuhi. Dalam lingkungan kerja birokrasi yang menuntut ketelitian dan profesionalisme, pegawai membutuhkan ruang untuk mengatur cara kerja mereka sendiri. Ketika gaya kepemimpinan terlalu dominan dan terlalu sering melakukan intervensi terhadap pekerjaan pegawai, kebutuhan akan otonomi menjadi berkurang. Akibatnya, motivasi intrinsik pegawai menurun dan pekerjaan dilakukan hanya untuk memenuhi kewajiban formal tanpa adanya dorongan untuk meningkatkan kualitas kerja atau berinovasi.

Selain itu, karakteristik birokrasi pemerintahan juga turut memengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang telah memiliki standar operasional, aturan hukum, serta mekanisme kerja yang jelas. Dalam kondisi tersebut, pegawai pada dasarnya telah memiliki pedoman kerja yang terstruktur sehingga tidak selalu membutuhkan pengarahan yang intensif dari pimpinan. Menurut Yukl (2022), pada organisasi yang memiliki tingkat formalisasi tinggi, pengaruh langsung pemimpin terhadap perilaku bawahan cenderung lebih kecil karena aktivitas kerja telah diatur melalui prosedur dan regulasi yang jelas. Oleh karena itu, pengarahan yang terlalu berlebihan dapat dianggap sebagai tambahan birokrasi yang justru menghambat efektivitas pekerjaan.

Berdasarkan hasil koefisien determinasi, gaya kepemimpinan hanya mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar 10,3%, sedangkan sisanya sebesar 89,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain seperti kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, beban kerja, dan faktor organisasi lainnya. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja pegawai tidak cukup hanya dilakukan melalui perbaikan gaya kepemimpinan, tetapi juga harus disertai dengan peningkatan kesejahteraan, kondisi kerja, serta sistem manajemen sumber daya manusia yang lebih baik.

Hasil penelitian ini berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu yang menemukan pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada organisasi yang berorientasi operasional dan teknis. Namun, temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan pada organisasi birokrasi administratif, di mana pegawai yang memiliki pengalaman tinggi cenderung lebih efektif apabila diberikan kepercayaan dan ruang untuk bekerja secara mandiri. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat bergantung pada karakteristik organisasi dan tingkat kematangan pegawai.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Malang, tetapi pengaruh tersebut bersifat negatif. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang terlalu dominan, instruktif, dan berorientasi pada pengawasan dapat mengurangi inisiatif, kreativitas, dan kemandirian pegawai yang telah memiliki pengalaman kerja tinggi. Oleh karena itu, pimpinan perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif, adaptif, dan delegatif dengan memberikan kepercayaan yang lebih besar kepada pegawai agar kinerja organisasi dapat meningkat secara optimal.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Malang. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji t dengan nilai signifikansi sebesar 0,018 ($< 0,05$) dan nilai t hitung sebesar -2,456 yang lebih besar dari t tabel 2,014, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Temuan tersebut mengonfirmasi bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Meskipun demikian, hubungan yang terbentuk bersifat negatif, sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar -0,170. Artinya, setiap peningkatan satu satuan pada variabel gaya kepemimpinan diikuti penurunan kinerja pegawai sebesar 0,170 satuan dengan asumsi variabel lain tetap. Kondisi ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan belum sepenuhnya sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan pegawai sehingga berpotensi menimbulkan tekanan yang berdampak pada penurunan produktivitas kerja.

Selain itu, nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 12,3% menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai relatif kecil. Sementara itu, sebesar 87,7% variasi kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian, seperti motivasi kerja, disiplin, lingkungan kerja, sistem penghargaan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Dengan demikian, meskipun gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, faktor-faktor lain memiliki kontribusi yang lebih besar dalam menentukan tingkat kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan, peneliti mengajukan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak terkait. Bagi Sekretariat DPRD Kabupaten Malang, pimpinan perlu melakukan evaluasi terhadap pendekatan kepemimpinan yang diterapkan karena hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan gaya kepemimpinan yang lebih adaptif, partisipatif, komunikatif, dan situasional agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif serta mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Bagi pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Malang, diharapkan untuk lebih proaktif dalam membangun komunikasi dengan pimpinan, menyampaikan masukan secara konstruktif, serta meningkatkan disiplin, tanggung jawab, dan profesionalisme dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, kinerja individu maupun kinerja tim dapat terus berkembang dan memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi.

Sementara itu, bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Selain itu, penggunaan jumlah sampel yang lebih besar serta penerapan metode penelitian campuran (mixed method) dapat dipertimbangkan guna memperoleh hasil penelitian yang lebih komprehensif, mendalam, dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik.

REFERENSI

- Atiqoh, A., Zohriah, A., & Fauzi, A. (2023). Penerapan model kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blandhard pada lembaga pendidikan. *Journal on Education*, 6(1), 3663–3670. <https://doi.org/10.31004/joe.v6i1.3464>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS* (Edisi ke-9). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hidayat, R., & Syamsuddin, A. (2023). *Kepemimpinan dan disiplin kerja aparatur sipil negara*. Bandung: Alfabeta.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nugraha, R. R. (2019). Peranan Gaya Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur (PPSDMA). *Jurnal Aparatur*, 3(1), 21-32.
- Pambudi, A. (2023). *Problematisasi kinerja pelayanan publik di Indonesia*. Malang: UB Press.
- Pratama, R. (2021). *Kinerja pelayanan publik di era digital*. Bandung: Alfabeta.
- Rikza, M. Z., Mahsun, T., Ridwan, M. F., & Anshori, M. I. (2023). Pendekatan situasional. *Jurnal Manajemen Kreatif dan Inovasi*, 1(3), 123–136. <https://doi.org/10.59581/jmki-widyakarya.v1i3.700>
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2022). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku organisasi* (Edisi 18, terj.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sekretariat DPRD Kabupaten Malang. (2025). *Laporan Kinerja (LKj) Sekretariat DPRD Kabupaten Malang Tahun 2024*. Kabupaten Malang: Sekretariat DPRD Kabupaten Malang.
- Sekretariat DPRD Kabupaten Malang. (2026). *Profil Sekretariat DPRD*. JDIH DPRD Kabupaten Malang. <https://jdihdprd.malangkab.go.id/halaman/profil-sekretariat-dprd>
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi revisi). Bandung: Alfabeta.
- Wibowo, A., & Handayani, N. (2022). *Disiplin kerja dan produktivitas pegawai di instansi pemerintah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wulandari, T. (2022). *Pelayanan publik dan kepemimpinan birokrasi*. Malang: UB Press.
- Yukl, G. (2022). *Leadership in organizations* (10th ed.). New York: Pearson Education.