

Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi, dan Sistem Reward Terhadap Kinerja ASN di Pemerintahan Kabupaten Barito Timur

Ernawati¹, Esianu², Rahmi Yuniarti³, Mia Lara⁴, Katarina Are⁵

^{1,2,3,4,5}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia Banjarmasin, Indonesia

E-mail: ernastiepan@gmail.com¹, esianu4@gmail.com², rahmiyuni177@gmail.com³,
mialara931@gmail.com⁴, katarinaantang@gmail.com⁵

Article History:

Received: 11 November 2025

Revised: 27 November 2025

Accepted: 06 Desember 2025

Keywords: *kepemimpinan, kompetensi, motivasi, sistem reward, kinerja ASN*

Abstract: *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompetensi, motivasi, dan sistem reward terhadap kinerja aparatur sipil negara (ASN) di Pemerintah Kabupaten Barito Timur. Populasi penelitian adalah seluruh ASN di Kabupaten Barito Timur, dengan penentuan sampel menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5%. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan instrumen kuesioner berskala Likert. Analisis data dilakukan menggunakan SPSS melalui uji validitas, reliabilitas, regresi linier berganda, uji F, uji t, serta uji dominan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompetensi, motivasi, dan sistem reward secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Secara parsial, keempat variabel independen terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan motivasi sebagai variabel yang paling dominan. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja ASN merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini merekomendasikan agar Pemerintah Kabupaten Barito Timur mengintegrasikan strategi kepemimpinan, pengembangan kompetensi, pemberian reward yang adil, dan peningkatan motivasi kerja untuk memperkuat kinerja aparatur secara berkelanjutan.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam organisasi, termasuk pada lembaga pemerintahan daerah. Keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik sangat ditentukan oleh kualitas dan kinerja aparatur sipil negara (ASN). Kabupaten Barito Timur sebagai salah satu kabupaten di Provinsi Kalimantan Tengah memiliki tantangan dalam meningkatkan profesionalitas ASN agar mampu menjawab tuntutan masyarakat yang semakin kompleks. Masyarakat menuntut pelayanan yang cepat, transparan, akuntabel, dan berkualitas sesuai prinsip good governance. Namun dalam praktiknya, kinerja ASN di daerah ini masih menghadapi berbagai hambatan seperti keterbatasan kompetensi, motivasi yang fluktuatif, serta keterbatasan sistem penghargaan.

Permasalahan tersebut menjadi penting untuk diteliti secara akademis melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Oleh karena itu, penelitian ini relevan dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ASN.

Kinerja ASN tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh gaya kepemimpinan pimpinan instansi. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, motivasi, dan keteladanan akan mendorong bawahannya bekerja lebih optimal. Di Kabupaten Barito Timur, masih sering ditemui gaya kepemimpinan birokratis yang lebih menekankan pada instruksi daripada partisipasi. Kondisi ini dapat menimbulkan keterbatasan ruang bagi ASN untuk berinovasi dalam pelayanan publik. Padahal, kepemimpinan yang transformatif diyakini mampu meningkatkan semangat kerja dan kinerja ASN. Fenomena ini menjadi salah satu dasar mengapa variabel kepemimpinan penting dikaji dalam konteks MSDM pemerintahan daerah. Dengan demikian, analisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja ASN perlu mendapat perhatian serius.

Selain kepemimpinan, faktor kompetensi juga memegang peran penting dalam menentukan kualitas kinerja ASN. Kompetensi mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan. Di Kabupaten Barito Timur, variasi kompetensi ASN masih cukup lebar, terutama antara ASN senior dan ASN baru. Sebagian ASN masih terkendala dalam penguasaan teknologi informasi, padahal digitalisasi pelayanan publik sudah menjadi tuntutan. Ketidakmerataan kompetensi ini berpotensi menurunkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi aparatur harus menjadi perhatian strategis pemerintah daerah. Kajian akademis mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN menjadi sangat relevan untuk dilakukan.

Motivasi kerja juga menjadi faktor krusial yang menentukan tinggi rendahnya kinerja ASN. Aparatur yang termotivasi cenderung bekerja lebih giat, kreatif, dan memiliki komitmen yang lebih kuat dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, ASN dengan motivasi rendah sering menunjukkan perilaku kurang disiplin, menunda pekerjaan, atau sekadar bekerja untuk memenuhi kewajiban formal. Di Kabupaten Barito Timur, masih terdapat ASN yang kinerjanya belum optimal karena motivasi kerja yang menurun. Faktor penyebabnya bisa berasal dari kurangnya penghargaan, lingkungan kerja yang monoton, atau beban kerja yang tidak seimbang. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba menelaah lebih lanjut bagaimana motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN. Dengan demikian, temuan ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk meningkatkan semangat kerja ASN di daerah.

Selain kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi, sistem reward juga menjadi faktor penting dalam memengaruhi kinerja ASN. Reward atau penghargaan tidak hanya dalam bentuk finansial seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga non-finansial seperti promosi, pengakuan, dan penghargaan moral. Di Kabupaten Barito Timur, masih banyak ASN yang mengeluhkan kurangnya penghargaan yang proporsional terhadap kinerja mereka. Hal ini dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan dan menurunkan loyalitas terhadap organisasi. Sebaliknya, jika sistem reward dikelola dengan baik, maka ASN akan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih maksimal. Oleh sebab itu, variabel sistem reward sangat relevan untuk dimasukkan dalam penelitian ini. Analisis mengenai pengaruh reward terhadap kinerja ASN di daerah akan memberikan gambaran yang lebih jelas untuk perbaikan kebijakan.

Kinerja ASN pada dasarnya menjadi salah satu indikator keberhasilan pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan publik. Tingginya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan birokrasi akan mencerminkan kinerja ASN yang optimal. Namun jika pelayanan publik masih banyak menuai keluhan, maka hal itu menjadi sinyal bahwa kinerja aparatur belum maksimal. Kabupaten Barito Timur dalam beberapa laporan masih menerima aduan terkait keterlambatan

pelayanan, prosedur yang berbelit, serta kurangnya responsivitas petugas. Hal ini menunjukkan perlunya evaluasi menyeluruh terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ASN. Dengan mengkaji variabel kepemimpinan, kompetensi, motivasi, dan reward, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi berbasis data. Sehingga hasil penelitian dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki kualitas kinerja ASN di daerah.

Secara teoritis, penelitian ini berlandaskan pada konsep manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya pengelolaan aparatur agar mencapai kinerja optimal. Robbins dan Judge menegaskan bahwa kepemimpinan, kompetensi, motivasi, dan reward merupakan variabel penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Prinsip ini juga berlaku pada ASN di sektor publik yang dituntut untuk memberikan pelayanan profesional dan akuntabel. Dalam konteks Barito Timur, variabel-variabel tersebut memiliki hubungan yang saling memengaruhi. Misalnya, kompetensi yang baik tanpa dukungan motivasi bisa tidak menghasilkan kinerja optimal. Demikian pula kepemimpinan yang baik tanpa adanya sistem reward yang adil akan kurang efektif. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba memotret hubungan keempat variabel tersebut terhadap kinerja ASN.

Secara empiris, berbagai penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang bervariasi mengenai pengaruh kepemimpinan, kompetensi, motivasi, dan reward terhadap kinerja. Beberapa penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain menyatakan kompetensi memiliki pengaruh dominan dibandingkan faktor lainnya. Namun ada pula penelitian yang menegaskan motivasi kerja sebagai faktor utama dalam meningkatkan produktivitas aparatur. Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa konteks organisasi, budaya kerja, dan sistem manajerial daerah berperan besar dalam menentukan hasil. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan khusus pada ASN di Kabupaten Barito Timur. Dengan demikian, dapat diketahui variabel mana yang paling dominan memengaruhi kinerja ASN di daerah ini.

Secara metodologis, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner yang disebarakan kepada ASN Kabupaten Barito Timur. Populasi penelitian mencakup seluruh ASN yang ada, namun karena jumlahnya besar maka digunakan rumus Slovin untuk menentukan sampel representatif. Analisis data dilakukan dengan bantuan SPSS menggunakan uji regresi linier berganda. Dengan metode ini, dapat diketahui pengaruh simultan dan parsial dari keempat variabel independen terhadap kinerja ASN. Selain itu, penelitian ini juga dapat mengukur besaran kontribusi masing-masing variabel. Hasilnya diharapkan memberikan bukti empiris yang kuat mengenai hubungan antarvariabel. Sehingga rekomendasi kebijakan yang diberikan dapat lebih terukur dan aplikatif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, kompetensi, motivasi, dan sistem reward terhadap kinerja ASN di Kabupaten Barito Timur menjadi sangat penting. Penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu MSDM sektor publik, tetapi juga memberikan manfaat praktis bagi pemerintah daerah. Dengan mengetahui faktor dominan yang memengaruhi kinerja, pemerintah dapat merancang strategi pengembangan SDM yang lebih efektif. Misalnya melalui pelatihan peningkatan kompetensi, penerapan kepemimpinan transformatif, pemberian motivasi yang tepat, serta perbaikan sistem reward. Dengan demikian, diharapkan kinerja ASN meningkat dan pelayanan publik menjadi lebih berkualitas. Pada akhirnya, hal ini akan berdampak positif pada kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah.

LANDASAN TEORI

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan orang lain agar bersedia bekerja sama mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins & Judge (2021), kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang harus dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif. Pemimpin yang baik tidak hanya mengarahkan tetapi juga mampu menjadi teladan, komunikator, serta motivator bagi bawahannya.

Kepemimpinan dalam sektor publik sangat menentukan kualitas pelayanan dan kinerja aparatur. Yukl (2020) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional lebih relevan di era birokrasi modern karena mendorong inovasi, partisipasi, dan akuntabilitas ASN. Di sisi lain, kepemimpinan transaksional yang menekankan pada aturan dan kontrol sering kali menghambat kreativitas pegawai. Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan di Pemerintah Kabupaten Barito Timur akan berpengaruh besar terhadap pencapaian kinerja ASN. Indikator kepemimpinan (Yukl, 2020; Robbins & Judge, 2021):

1. Kemampuan memberi arahan
2. Komunikasi yang efektif
3. Keteladanan dan integritas
4. Kemampuan memotivasi bawahan
5. Pengambilan keputusan partisipatif

Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik mendasar dari individu yang berhubungan dengan kinerja efektif dalam pekerjaan. Spencer & Spencer (2020) mendefinisikan kompetensi sebagai kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara optimal. Dalam konteks ASN, kompetensi juga diatur dalam regulasi, yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN yang menekankan kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural.

Menurut Wibowo (2022), kompetensi pegawai menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan lingkungan kerja yang dinamis. ASN dengan kompetensi rendah akan kesulitan mengikuti perkembangan teknologi dan tuntutan pelayanan publik. Sebaliknya, ASN yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih adaptif, inovatif, dan mampu meningkatkan kualitas layanan. Indikator kompetensi (Spencer & Spencer, 2020; Wibowo, 2022):

1. Pengetahuan (knowledge)
2. Keterampilan (skill)
3. Sikap kerja (attitude)
4. Pengalaman kerja
5. Kemampuan adaptasi teknologi

Motivasi

Motivasi adalah dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi seseorang untuk bertindak mencapai tujuan. Robbins & Judge (2021) menjelaskan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Dalam konteks ASN, motivasi kerja sangat penting karena berhubungan dengan produktivitas dan kualitas pelayanan.

Menurut Luthans (2021), motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh kebutuhan dasar, insentif, pengakuan, serta lingkungan kerja. Herzberg dalam teori dua faktor yang dikembangkan kembali

oleh Wibowo (2022) menegaskan bahwa motivasi intrinsik (prestasi, pengakuan, tanggung jawab) lebih berpengaruh terhadap kinerja dibanding motivasi ekstrinsik (gaji, kondisi kerja). Oleh karena itu, peningkatan motivasi ASN harus memperhatikan keseimbangan keduanya. Indikator motivasi (Robbins & Judge, 2021; Wibowo, 2022):

1. Kebutuhan fisiologis
2. Kebutuhan keamanan
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan penghargaan
5. Kebutuhan aktualisasi diri

Sistem Reward

Reward adalah bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai atas kontribusi dan kinerja yang dicapai. Armstrong (2020) menjelaskan bahwa reward mencakup imbalan finansial maupun non-finansial yang dirancang untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan. Dalam konteks ASN, reward penting untuk menciptakan kepuasan kerja sekaligus meningkatkan loyalitas aparatur.

Menurut Tjiptono (2021), sistem reward yang efektif harus memenuhi prinsip adil, layak, transparan, dan sesuai dengan prestasi kerja pegawai. Reward yang tidak proporsional dapat menimbulkan ketidakpuasan, menurunkan motivasi, bahkan menghambat kinerja ASN. Oleh karena itu, Pemerintah Kabupaten Barito Timur perlu mengelola reward tidak hanya dalam bentuk tunjangan kinerja, tetapi juga promosi jabatan, penghargaan moral, dan kesempatan pengembangan diri. Indikator reward (Armstrong, 2020; Tjiptono, 2021):

1. Reward finansial (gaji, tunjangan, bonus)
2. Reward non-finansial (penghargaan, promosi, pelatihan)
3. Keadilan dan transparansi
4. Kesesuaian dengan kinerja
5. Kepuasan terhadap penghargaan

Kinerja ASN

Kinerja ASN adalah hasil kerja yang dicapai oleh aparatur sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2021), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Dalam konteks ASN, kinerja diatur dalam PP No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja ASN yang menekankan pentingnya perencanaan kinerja, pelaksanaan, pemantauan, hingga evaluasi. Zeithaml et al. (2020) menambahkan bahwa kinerja aparatur publik harus diukur berdasarkan kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan. Dengan demikian, kinerja ASN tidak hanya dilihat dari target administratif, tetapi juga dari kualitas pelayanan publik yang diberikan. Indikator kinerja ASN (Mangkunegara, 2021; Zeithaml et al., 2020; PP No. 30/2019):

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Disiplin kerja
4. Inovasi dalam pelayanan
5. Tanggung jawab terhadap tugas

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis eksplanatori (explanatory research). Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen (kepemimpinan, kompetensi, motivasi, dan sistem reward) terhadap variabel dependen (kinerja ASN). Metode kuantitatif dipandang tepat karena penelitian dilakukan dengan instrumen terukur berupa kuesioner skala Likert. Selain itu, penggunaan analisis statistik memungkinkan peneliti menguji hipotesis secara empiris dan objektif.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur dengan jumlah sebanyak 2.350 orang. Karena jumlah populasi relatif besar, maka penelitian ini menggunakan sampel agar lebih efisien dan tetap representatif dalam menggambarkan kondisi sebenarnya. Berdasarkan penentuan sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, jumlah sampel yang ditetapkan adalah sebanyak 342 ASN.

Sampel penelitian ini dipilih dengan teknik proportionate stratified random sampling, yaitu pengambilan sampel secara acak dengan memperhatikan proporsi jumlah ASN pada setiap perangkat daerah. Dengan cara ini, setiap instansi atau unit kerja yang ada di Pemerintah Kabupaten Barito Timur memiliki peluang yang sama untuk terwakili. Metode ini dipandang tepat karena mampu memberikan gambaran yang lebih objektif tentang kinerja ASN secara menyeluruh di berbagai bidang pemerintahan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui beberapa cara:

1. Kuesioner: Instrumen utama berupa kuesioner skala Likert (1–5) yang disusun berdasarkan indikator variabel.
2. Observasi: Pengamatan langsung terhadap kondisi ASN dalam pelaksanaan tugas untuk memperkuat data kuantitatif.
3. Dokumentasi: Pengumpulan data sekunder berupa profil ASN, laporan kinerja, serta dokumen resmi dari Pemerintah Kabupaten Barito Timur. Penggunaan kombinasi teknik ini bertujuan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas data penelitian.

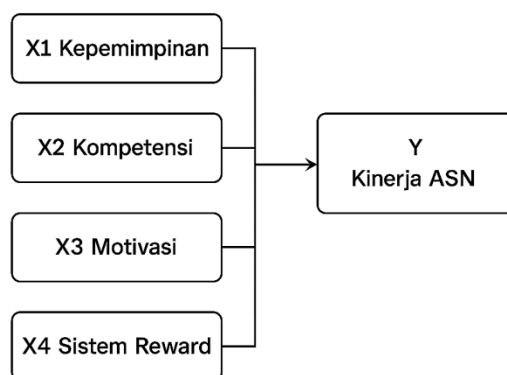
Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan SPSS melalui beberapa tahapan:

1. Uji Validitas untuk mengukur ketepatan item kuesioner.
2. Uji Reliabilitas untuk menguji konsistensi instrumen (Cronbach's Alpha > 0,70).
3. Uji Asumsi Klasik meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.
4. Analisis Regresi Linear Berganda untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, kompetensi, motivasi, dan sistem reward terhadap kinerja ASN.
5. Uji Simultan (F-test) untuk melihat pengaruh bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen.
6. Uji Parsial (t-test) untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen secara individu.

7. Koefisien Determinasi (R^2) untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel independen terhadap kinerja ASN.

Hipotesis dan Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis Penelitian

1. H1: Kepemimpinan, kompetensi, motivasi, dan sistem reward secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di Pemerintah Kabupaten Barito Timur.
2. H2: Kepemimpinan, kompetensi, motivasi, dan sistem reward secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di Pemerintah Kabupaten Barito Timur.
3. H3: Di antara kepemimpinan, kompetensi, motivasi, dan sistem reward, terdapat satu variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja ASN di Pemerintah Kabupaten Barito Timur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil Uji Simultan (F-Test)

Model	F-hitung	Sig.	Keterangan
X1, X2, X3, X4 → Y	34,912	0,000	Berpengaruh signifikan simultan

Berdasarkan Tabel 1, nilai **F-hitung sebesar 34,912** dengan **signifikansi 0,000 ($< 0,05$)** menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompetensi, motivasi, dan sistem reward secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di Pemerintah Kabupaten Barito Timur. Hasil ini membuktikan bahwa faktor-faktor MSDM tidak dapat berdiri sendiri dalam memengaruhi kinerja, melainkan bekerja secara bersama-sama. Dengan kata lain, peningkatan kinerja ASN hanya bisa dicapai bila kepemimpinan yang efektif didukung oleh kompetensi yang memadai, motivasi yang kuat, dan sistem reward yang adil. Hal ini menegaskan pentingnya integrasi kebijakan manajemen aparatur yang berorientasi pada pengembangan holistik. Nilai R^2 sebesar 0,672 juga memperlihatkan bahwa lebih dari setengah variasi kinerja ASN dapat dijelaskan oleh keempat variabel tersebut. Sisanya 32,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, dan sistem birokrasi.

Hasil penelitian ini selaras dengan teori Robbins dan Judge (2021) yang menekankan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari interaksi antara kepemimpinan, kompetensi individu, motivasi, serta sistem penghargaan organisasi. Teori ini menjelaskan bahwa keempat faktor

tersebut harus berjalan beriringan untuk menghasilkan kinerja optimal. Misalnya, kepemimpinan yang baik tanpa dukungan kompetensi tidak akan efektif, begitu pula motivasi tanpa adanya reward yang adil akan menurunkan loyalitas pegawai. Hal ini semakin relevan pada konteks ASN, karena ASN dituntut memberikan pelayanan publik yang profesional, transparan, dan akuntabel. Temuan di Barito Timur menunjukkan bahwa kondisi ideal ini hanya bisa tercapai bila keempat variabel tersebut diperhatikan secara simultan. Dengan demikian, model manajemen ASN di daerah harus dirancang menyeluruh agar dampaknya signifikan terhadap kinerja organisasi.

Sejalan dengan penelitian terdahulu, Wulandari (2023) menemukan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sektor publik. Penelitian Setiawan (2022) juga menegaskan bahwa reward dan motivasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap produktivitas ASN. Hasil penelitian ini menguatkan bukti empiris tersebut, bahwa keempat variabel MSDM merupakan satu kesatuan yang berkontribusi besar terhadap kinerja aparatur. Implikasi praktisnya, Pemerintah Kabupaten Barito Timur perlu menyusun kebijakan pengembangan ASN secara komprehensif, mulai dari pola kepemimpinan, program peningkatan kompetensi, strategi motivasi, hingga perbaikan sistem reward. Tanpa kombinasi tersebut, peningkatan kinerja ASN akan berjalan parsial dan kurang optimal.

Tabel 2. Hasil Uji Parsial (t-Test)

Variabel Independen	Koefisien Beta (B)	t-hitung	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,215	2,750	0,007	Signifikan
Kompetensi (X2)	0,298	3,210	0,002	Signifikan
Motivasi (X3)	0,345	3,950	0,000	Signifikan
Sistem Reward (X4)	0,185	2,120	0,036	Signifikan

Tabel 2 memperlihatkan bahwa seluruh variabel independen memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja ASN. Pertama, variabel kepemimpinan menunjukkan **B = 0,215; t = 2,750; sig = 0,007**, yang berarti kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja ASN. Hal ini menggambarkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan arahan, komunikasi yang jelas, dan keteladanan akan membuat ASN lebih disiplin dalam bekerja. Teori Yukl (2020) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformatif berperan penting dalam meningkatkan produktivitas aparatur melalui inspirasi, visi, dan pemberdayaan. Oleh karena itu, perbaikan gaya kepemimpinan di instansi pemerintah daerah, termasuk Barito Timur, sangat diperlukan untuk mengoptimalkan kinerja ASN.

Kedua, kompetensi ASN terbukti signifikan dengan nilai **B = 0,298; t = 3,210; sig = 0,002**. Hal ini membuktikan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja ASN menjadi faktor kunci dalam peningkatan kinerja. ASN dengan kompetensi tinggi akan lebih cepat beradaptasi dengan perubahan kebijakan dan teknologi dalam pelayanan publik. Hasil ini sesuai dengan temuan Wibowo (2022) yang menekankan bahwa kompetensi pegawai merupakan faktor dominan dalam mencapai kualitas kerja. Dalam konteks Barito Timur, kompetensi ASN masih perlu ditingkatkan, terutama dalam penguasaan teknologi informasi dan inovasi pelayanan publik. Dengan peningkatan kompetensi yang merata, ASN akan mampu memberikan pelayanan lebih cepat, akurat, dan responsif.

Ketiga, motivasi memiliki nilai **B = 0,345; t = 3,950; sig = 0,000**, yang berarti berpengaruh kuat terhadap kinerja ASN. ASN dengan motivasi tinggi lebih cenderung memiliki semangat, tanggung jawab, serta kreativitas dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan teori Herzberg yang

menekankan pentingnya faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berprestasi dalam meningkatkan kinerja pegawai (Luthans, 2021). Selain itu, reward juga berpengaruh signifikan dengan nilai $B = 0,185$; $t = 2,120$; $sig = 0,036$. Artinya, pemberian penghargaan finansial dan non-finansial yang adil mampu meningkatkan kepuasan kerja ASN. Armstrong (2020) menegaskan bahwa reward yang transparan dan proporsional akan memperkuat loyalitas pegawai. Dengan demikian, baik motivasi maupun reward menjadi faktor penting yang tidak boleh diabaikan pemerintah daerah.

Tabel 3. Uji Dominan (Koefisien Beta Terbesar)

Variabel	Koefisien Beta (B)	Dominansi
X1	0,215	Tidak dominan
X2	0,298	Tidak dominan
X3	0,345	Paling dominan
X4	0,185	Tidak dominan

Tabel 3 menunjukkan bahwa motivasi (X3) memiliki koefisien beta terbesar ($B = 0,345$) dibandingkan variabel lainnya. Hal ini menandakan bahwa motivasi merupakan faktor paling dominan yang memengaruhi kinerja ASN di Pemerintah Kabupaten Barito Timur. Artinya, meskipun kepemimpinan, kompetensi, dan reward signifikan, peningkatan kinerja ASN sangat ditentukan oleh seberapa tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh aparatur. ASN yang termotivasi akan bekerja dengan disiplin, penuh inisiatif, dan berorientasi pada hasil. Kondisi ini menegaskan bahwa motivasi menjadi motor penggerak utama yang menentukan kualitas kerja ASN di tingkat daerah.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Setiawan (2022) yang menemukan bahwa motivasi merupakan variabel paling dominan dalam memengaruhi produktivitas pegawai sektor publik. Hal ini juga didukung oleh teori Maslow yang menjelaskan bahwa kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri merupakan pendorong utama perilaku kerja seseorang. Jika kebutuhan tersebut terpenuhi, maka ASN akan terdorong untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Dalam konteks Barito Timur, peningkatan motivasi dapat dilakukan melalui penghargaan non-finansial seperti promosi jabatan, kesempatan pelatihan, serta pengakuan atas prestasi kerja.

Implikasi dari hasil ini adalah pemerintah daerah perlu memfokuskan strategi pengembangan ASN pada upaya peningkatan motivasi. Pemberian tantangan kerja yang sesuai, pengakuan terhadap prestasi, serta kesempatan untuk mengembangkan diri merupakan cara yang efektif untuk meningkatkan motivasi ASN. Dengan motivasi yang tinggi, ASN tidak hanya akan bekerja sesuai target, tetapi juga mampu memberikan inovasi baru dalam pelayanan publik. Hal ini akan berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan dan pada akhirnya memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah Kabupaten Barito Timur.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, kompetensi, motivasi, dan sistem reward terhadap kinerja ASN di Pemerintah Kabupaten Barito Timur, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Secara simultan, variabel kepemimpinan, kompetensi, motivasi, dan sistem reward terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja aparatur tidak dapat dicapai hanya melalui satu faktor saja, melainkan membutuhkan sinergi antara gaya kepemimpinan yang efektif, kompetensi yang memadai, motivasi kerja yang tinggi, serta sistem penghargaan yang adil.

2. Secara parsial, masing-masing variabel independen memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Kepemimpinan yang transformatif mampu menggerakkan ASN untuk lebih disiplin dan bertanggung jawab, kompetensi yang kuat menjamin kualitas pelayanan publik, motivasi yang tinggi mendorong semangat kerja dan kreativitas, sementara sistem reward yang proporsional meningkatkan kepuasan dan loyalitas aparatur.
3. Secara dominan, motivasi merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja ASN di Kabupaten Barito Timur. Artinya, meskipun kepemimpinan, kompetensi, dan sistem reward berperan penting, namun motivasi kerja ASN menjadi faktor penentu utama yang dapat mendorong peningkatan kinerja secara signifikan. Oleh karena itu, strategi pengembangan SDM aparatur perlu difokuskan pada peningkatan motivasi melalui pengakuan prestasi, kesempatan pengembangan diri, dan pemberian tantangan kerja yang sesuai.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan manajemen sumber daya manusia yang integratif dan berkelanjutan dalam meningkatkan kinerja ASN. Hasil penelitian dapat menjadi masukan strategis bagi Pemerintah Kabupaten Barito Timur dalam merumuskan kebijakan pengembangan aparatur yang lebih efektif, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik berkualitas.

DAFTAR REFERENSI

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Fatih, H. M., & Iskandar, D. (2025). Pengaruh beban kerja, lingkungan kerja, stres kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Banjarmasin. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1), 31–39.
- Luthans, F. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. A. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior*. Pearson Education.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2020). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- Tjiptono, F. (2021). *Strategi pemasaran jasa*. Andi Offset.
- Wibowo. (2022). *Manajemen kinerja*. Rajawali Pers.
- Wulandari, R. (2023). Pengaruh kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Ilmu Manajemen Publik*, 8(2), 115–128.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations*. Pearson.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill.