



PERAN KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI MOTIVASI KERJA DI SATUAN POLISI PAMONG PRAJA DAN KEBAKARAN KAB. KONAWE KEPULAUAN

Ridha Fadhilah Kamaruddin¹, Adnan Hakim², Muh Masri³, Dzulfikri Azis Muthalib^{*4}

^{1,2,3,4} Universitas Halu Oleo, Kota Kendari, Indonesia

*Corresponding Author: fikriazis12@uho.ac.id

Info Article	
Received : 01 April 2026	Abstract: <i>This study aims to analyze the effect of digital marketing on property purchasing This study aims to understand and explain the Effect of Participative Leadership and Work Ethic on Employee Performance with the Mediation of Work Motivation at the Civil Service Police Unit and Fire Department. The population in this study consists of ASN (Civil Servant) employees of the Civil Service Police Unit and Fire Department, totaling 102 people. To assist in the data processing within this study, the software tool Partial Least Squares (PLS) 4.0 was used as the analytical tool. The results of this study indicate that participative leadership has a positive and significant effect on work motivation. Work ethic has a positive and significant effect on work motivation. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Participative leadership has a positive and insignificant effect on employee performance. Work ethic has a positive and significant effect on employee performance. Work motivation serves as a full mediation variable in the relationship between participative leadership and employee performance. Work motivation serves as a partial mediation variable in the relationship between work ethic and employee performance.</i>
Revised : 03 Mei 2026	
Accepted : 01 Juni 2026	
Publication : 30 Juni 2026	
Keywords: Social Media Participative Leadership, Work Ethic, Employee Performance, Work Motivation Kata Kunci: Kepemimpinan Partisipatif, Etos Kerja, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja.	
Licensed Under a Creative Commons Attribution 4.0 International License 	Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menjelaskan Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Motivasi Kerja di Satuan Polisi Pamong Praja dan Kebakaran. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai ASN Satuan Polisi Pamong Praja dan Kebakaran berjumlah 102 Orang. Untuk dapat membantu proses pengolahan data-data didalam penelitian ini maka, menggunakan alat bantu program Statistic Last Square (PLS)4.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Etos kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Etos kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi penuh dalam hubungan antara kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara etos kerja terhadap kinerja pegawai

INTRODUCTION

Kinerja pegawai merupakan salah satu aspek fundamental yang menentukan keberhasilan suatu organisasi, baik pada sektor pemerintahan maupun swasta. Kinerja yang baik mencerminkan kondisi ideal dalam dunia kerja, di mana seorang pegawai mampu memenuhi standar yang ditetapkan, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas hasil kerjanya. Pegawai dengan kinerja tinggi akan senantiasa menyadari tanggung jawabnya secara penuh dan berupaya menyelesaikan setiap tugas yang dibebankan dengan semaksimal mungkin. Sebaliknya, rendahnya kinerja pegawai tidak hanya berdampak negatif bagi individu yang bersangkutan, tetapi juga berimbas pada keseluruhan organisasi tempat mereka bekerja. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja, baik secara individual maupun kolektif, menjadi suatu keharusan dalam rangka mewujudkan hasil kerja yang lebih optimal.

Dalam rangka mencapai kinerja yang diharapkan, sangat penting untuk mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor yang berperan dalam menentukan tingkat kinerja tersebut. Menurut Rivai (2020), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja meliputi harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan atau kompetensi, kebutuhan dan sifat, persepsi terhadap tugas, serta persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Di antara berbagai faktor tersebut, gaya kepemimpinan, etos kerja, dan motivasi kerja menjadi variabel yang paling banyak dikaji dalam berbagai penelitian terkait kinerja pegawai.

Faktor pertama yang berperan penting terhadap kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kunci keberhasilan dalam upaya menggerakkan dan mengalokasikan sumber daya manusia yang terlibat dalam organisasi guna mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang efektif akan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, sedangkan kepemimpinan yang kurang efektif cenderung menghasilkan kinerja yang rendah pada pegawai maupun organisasi yang dipimpinnya. Salah satu model kepemimpinan yang relevan dalam konteks organisasi modern adalah kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan pendekatan kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk terlibat secara aktif, baik secara mental, spiritual, fisik, maupun material dalam setiap aktivitas organisasi (Soelistya, 2014).

Faktor kedua yang memengaruhi kinerja pegawai adalah etos kerja. Etos kerja merupakan nilai yang didasarkan pada jiwa yang memiliki inisiatif dan kerja keras sebagai pendorong kemajuan organisasi. Etos kerja terdiri dari kebiasaan-kebiasaan

positif seperti disiplin, kejujuran, tanggung jawab, ketekunan, dan kesabaran, yang berlandaskan pada prinsip-prinsip moral yang harus dijalankan di lingkungan kerja (Larosa et al., 2022). Pegawai yang memiliki etos kerja tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, semangat, dan komitmen yang kuat dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, tanpa etos kerja yang baik, seorang pegawai akan kesulitan dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaannya, sehingga tidak mampu berkontribusi secara optimal dalam meningkatkan kredibilitas dan pencapaian tujuan organisasi.

Faktor ketiga yang turut memengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan ekstrinsik dan intrinsik pada diri seseorang yang bekerja dalam mencapai tingkat usaha, arah, dan kebutuhan yang diharapkan. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan imbalan (Hakim, 2014). Dalam teori motivasi McClelland yang dikenal dengan *McClelland's Need Theory*, terdapat empat kebutuhan utama yang mendorong motivasi seseorang, yaitu *need for achievement* (kebutuhan akan prestasi), *need for affiliation* (kebutuhan akan hubungan sosial), *need for power* (dorongan untuk mengatur), dan *need for autonomy* (kebutuhan kebebasan untuk bertindak) (Kreitner & Kinicki, 2016). Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, inisiatif, dan persistensi yang lebih baik dalam bekerja, sehingga berkontribusi secara positif terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Berdasarkan pengamatan awal pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Kebakaran Kabupaten Konawe Kepulauan, ditemukan sejumlah permasalahan kinerja pegawai seperti keterlambatan penyelesaian tugas, kurangnya inisiatif di lapangan, dan belum optimalnya koordinasi antar unit kerja. Meskipun pimpinan telah menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dengan melibatkan bawahan dalam berbagai aspek organisasi, serta etos kerja dan motivasi kerja yang tinggi sangat dibutuhkan mengingat beratnya tugas yang diemban, kondisi kinerja pegawai masih belum optimal. Hal ini diperkuat oleh adanya kesenjangan (*research gap*) dari penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil tidak konsisten, di mana sebagian penelitian menemukan pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan partisipatif (Wadu et al., 2024), etos kerja (Bayu Suryo Putra et al., 2024), dan motivasi kerja (Irawati, 2023) terhadap kinerja pegawai, sementara penelitian lain menemukan pengaruh yang tidak signifikan (Maya Taufik et al., 2023; Aries Saputra et al., 2023; Rahmat et al., 2022). Adanya kontradiksi tersebut menjadi landasan bagi penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif dan

etos kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di Satuan Polisi Pamong Praja dan Kebakaran Kabupaten Konawe Kepulauan.

METHOD

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Satuan Polisi Pamong Praja dan Kebakaran Kabupaten Konawe Kepulauan. Jumlah Pegawai ASN pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Kebakaran Kab. Konawe Kepulauan berjumlah 103 Orang dan tidak terhitung Kepala Satuan Polisi Pamong Praja dan Kebakaran sehingga total populasi berjumlah 102 orang pegawai. Semua populasi dijadikan responden yaitu berjumlah 102 orang pegawai ASN pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Kebakaran Kabupaten Konawe Kepulauan.

Kepemimpinan partisipatif adalah kemampuan pemimpin dalam menjalankan organisasi dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi baik dalam pengambilan Keputusan, komunikasi yang baik dengan secara dua arah, suportif dan memperhatikan pengembangan kapabilitas sumber daya manusia. Indikator yang digunakan Menurut Kartono (2008) dapat di uraikan sebagai berikut: Keterlibatan bawahan dalam pengambilan Keputusan, Komunikasi dua arah, Pendelegasian wewenang, Supportif, dan Pengembangan kapasitas anggota tim.

Etos kerja adalah sikap mental dan komitmen seseorang terhadap pekerjaan yang tercermin dalam kerja keras, disiplin, jujur, penuh tanggung jawab serta jujur untuk menghasilkan kualitas terbaik. Indikator yang digunakan untuk mengukur Etos Kerja menurut Salamun, et.al (2017) adalah sebagai berikut : Kerja Keras, Disiplin, Jujur, Tanggung Jawab dan Rajin.

Motivasi adalah dorongan yang terdapat dalam diri pegawai sebagai akibat adanya pengaruh yang berasal dalam dirinya maupun dari luar pegawai yang menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas yang diembannya. Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja menurut mengacu pada teori motivasi McClelland menurut Kreitner dan Kinicki (2014) yaitu : *Need for Achievement* (Kebutuhan Berprestasi), *Need for Affiliation* (Kebutuhan Berafiliasi) dan *Need to Power* (Kebutuhan Berkuasa).

Kinerja pegawai adalah hasil secara kualitas, kuantitas, waktu dan perilaku kerja yang dicapai seseorang Aparatur Sipil Negara. Adapun indikator yang digunakan untuk pengukuran kinerja pegawai yang merujuk pada Peraturan Menteri PANRB No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara yaitu sebagai berikut :

Kuantitas, Kualitas, Waktu, Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis dan Loyal.

Setiap indikator dari masing-masing variabel tersebut selanjutnya dijabarkan ke dalam beberapa item pernyataan pada kuesioner, yang diukur menggunakan skala Likert. Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner dengan item pernyataan yang diukur menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, atau pendapat responden terhadap suatu fenomena, dengan cara meminta responden menyatakan tingkat kesetujuannya terhadap setiap pernyataan yang diajukan. Dalam penelitian ini, skala Likert yang digunakan terdiri atas lima kategori jawaban, yaitu: (1) Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1, (2) Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, (3) Netral/Ragu-ragu (N) dengan skor 3, (4) Setuju (S) dengan skor 4, dan (5) Sangat Setuju (SS) dengan skor 5. Semakin tinggi skor yang diperoleh responden pada suatu item pernyataan, semakin tinggi pula kecenderungan sikap atau persepsi responden terhadap variabel yang diukur. Penggunaan skala Likert ini bertujuan untuk mengubah data kualitatif berupa persepsi responden menjadi data kuantitatif yang dapat dianalisis secara statistik.

Uji validitas instrumen dilakukan untuk mengetahui sejauh mana item pernyataan mampu mengukur variabel yang diteliti. Pengujian validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson Product Moment, dengan ketentuan bahwa item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi $\geq 0,30$ (Sugiyono, 2019). Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi instrumen penelitian menggunakan metode Cronbach's Alpha. Suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,60$ (Sekaran, 2003).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis statistik deskriptif dan analisis Partial Least Squares (PLS). Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi jawaban kuesioner. Sementara itu, analisis PLS digunakan untuk menguji hubungan kausal antar variabel penelitian serta menguji peran mediasi. Penggunaan PLS dinilai tepat karena mampu mengolah data dengan jumlah sampel relatif kecil dan tidak mensyaratkan distribusi data normal.

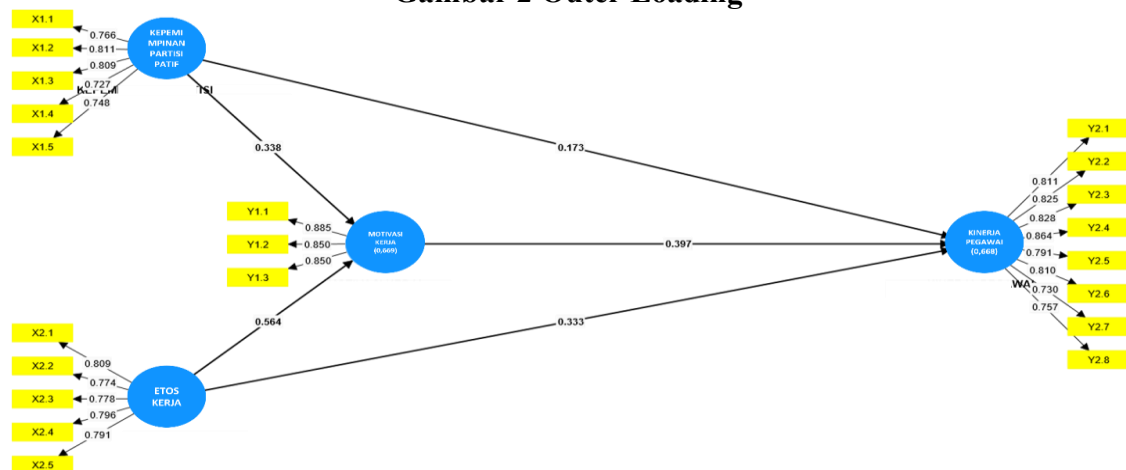
RESULTS AND DISCUSSION

Results

Convergent Validity

Uji Convergent Validity dapat dilihat dari nilai loading factor untuk setiap indikator konstruk. Adapun hasil loading factor dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 2 Outer Loading



Sumber: Data Primer diolah, (2026)

Berdasarkan Gambar 2, menunjukkan menunjukkan bahwa nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan indikator telah memenuhi kriteria convergent validity, di mana seluruh indikator pada masing-masing variabel laten memiliki nilai outer loading di atas 0,70 sebagaimana direkomendasikan (Solimun, 2010; Ghozali, 2011). Pada variabel kepemimpinan partisipatif, seluruh indikator (X1.1–X1.5) memiliki nilai loading yang memenuhi syarat, demikian pula pada variabel etos kerja, seluruh indikator (X2.1–X2.5) memiliki nilai loading yang memenuhi syarat. Motivasi kerja (Y1.1–Y1.3) memiliki nilai loading yang tinggi, serta kinerja pegawai (Y2.1–Y2.8) memiliki nilai loading yang memenuhi syarat, yang berada di atas batas minimum yang ditetapkan.

Average Variabel Extracted (Ave)

Selain melihat nilai outer loading untuk mengukur convergent validity juga dapat dengan melihat nilai *average variabel extracted* (AVE) lebih besar dari 0,5 ($>0,5$) berikut ini adalah hasil output PLS untuk nilai AVE, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1 Diskriminan Validity

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF	0,597
ETOS KERJA	0,624
KINERJA PEGAWAI	0,644
MOTIVASI KERJA	0,742

Sumber: Data Primer diolah, (2026)

Berdasar tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai average variabel extracted (AVE) untuk semua konstruk memiliki nilai $>0,5$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk yang akan di uji dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan *convergent validity*.

Discriminant Validity

Evaluasi suatu model memenuhi discriminant validity dapat dilakukan dengan melihat korelasi antar konstruk lebih besar dari pada korelasi antara konstruk lainnya dalam model maka dapat dikatakan valid. Tabel di atas menunjukkan nilai AVE dan akar AVE serta perbandingannya, dapat dilihat pada tabel 2 berikut :

Tabel 2 Discriminant Validity

VARIABEL	ETOS KERJA	KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF	KINERJA PEGAWAI	MOTIVASI KERJA
ETOS KERJA	0,790			
KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF	0,620	0,773		
KINERJA PEGAWAI	0,747	0,652	0,803	
MOTIVASI KERJA	0,774	0,688	0,773	0,862

Sumber: data diolah Smart PLS 4,0 Tahun 2026

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai akar kuadrat AVE setiap variabel laten lebih besar bila dibandingkan dengan korelasinya variabel lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel laten tersebut memiliki indikator dengan validitas diskriminan yang baik. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dan variabel telah valid dan memenuhi syarat discriminant validity dan dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Composite reliability menguji nilai reliability antara indikator dari konstruk yang membentuknya. Hasil Composite reliability dikatakan baik, jika nilainya diatas 0,50-0,60 dan nilai Cronbach's Alpha diatas 0,60. Hasil pengujian Composite reliability model pengukuran pada penelitian ini dapat disajikan pada Tabel 3 berikut :

Tabel 3 Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Keterangan
KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF	0,831	0,837	0,881	Reliabel
ETOS KERJA	0,849	0,850	0,892	Reliabel
MOTIVASI KERJA	0,826	0,827	0,896	Reliabel
KINERJA PEGAWAI	0,921	0,923	0,935	Reliabel

Sumber: Hasil Olahan data PLS Smart 4.0 (diolah) Tahun 2026

Berdasarkan di atas diperoleh nilai composite reliability menunjukkan bahwa variabel laten yang dianalisis memiliki reliabilitas komposit dengan nilai masing-masing variabel: Kepemimpinan Partisipatif (0,881), Etos Kerja (0,892), Motivasi Kerja (0,896) Serta Variabel Kinerja Pegawai (0,935). Hasil ini menunjukkan nilai yang baik karena nilainya lebih besar dari 0,50-0,60. Dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria atau layak untuk digunakan dalam pengukuran keseluruhan variabel laten karena memiliki kesesuaian dan keandalan yang tinggi. Sedangkan nilai Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa nilai masing-masing variabel Kepemimpinan Partisipatif (0,831), Etos Kerja (0,849), Motivasi Kerja (0,926) Serta Variabel Kinerja Pegawai (0,921). Hasil tersebut menunjukkan perolehan nilai yang lebih besar dari 0,50-0,60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa uji reliabilitas melalui uji cronbach alpha dapat dikatakan baik dan memenuhi syarat reliabilities instrument dalam penelitian. Dengan demikian selanjutnya dapat diketahui goodness of fit model.

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Kebakaran Kabupaten Konawe Kepulauan. Secara empiris, penerapan kepemimpinan partisipatif di organisasi tersebut tercermin melalui keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, pendelegasian wewenang, sikap suportif pimpinan, serta pengembangan kapasitas anggota tim, yang keseluruhannya terbukti menjadi pendorong motivasi kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan Teori Y McGregor (1960) yang menyatakan bahwa karyawan memiliki motivasi intrinsik dan mampu mengarahkan diri sendiri ketika diberikan kepercayaan, serta didukung oleh temuan Lewin (1939) bahwa kepemimpinan partisipatif menghasilkan motivasi, kreativitas, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan gaya kepemimpinan otoriter. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Najla Azzahra et al. (2025) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi, di mana pemimpin yang mampu memberi semangat dan mempengaruhi bawahannya akan mendorong munculnya prestasi kerja yang lebih baik. Dengan demikian, semakin baik penerapan kepemimpinan partisipatif yang dipersepsikan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas di lingkungan organisasi.

Pengaruh Etos Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Kebakaran Kabupaten Konawe Kepulauan. Secara empiris, penerapan etos kerja di organisasi tersebut tercermin melalui sikap kerja keras, disiplin, kejujuran, tanggung jawab, dan ketekunan pegawai dalam menjalankan tugas pelayanan publik seperti piket, patroli, serta menjaga ketentraman dan ketertiban daerah, yang keseluruhannya terbukti menjadi pendorong motivasi kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pandangan Salamun et al. (2017) yang menyatakan bahwa etos kerja merupakan penuntun holistik dan eksistensial dalam bekerja, yang tidak hanya mencerminkan perilaku kerja tetapi juga keyakinan dan pemaknaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Wibowo (2016) yang menyatakan terdapat hubungan positif dan signifikan antara etos kerja dan motivasi kerja, di mana etos kerja berfungsi sebagai fondasi internal yang membentuk sikap kerja sementara motivasi kerja menjadi energi penggerak dalam mencapai tujuan, serta didukung oleh penelitian Komang Trisna Sari Dewi (2021) yang menemukan bahwa semakin baik etos kerja maka semakin tinggi pula motivasi kerja seseorang. Dengan demikian, semakin baik etos kerja yang dipersepsikan melalui indikator kerja keras, disiplin, kejujuran, tanggung jawab, dan ketekunan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai dalam pelaksanaan tugas di lingkungan organisasi pemerintahan.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Kebakaran Kabupaten Konawe Kepulauan. Secara empiris, penerapan motivasi kerja di organisasi tersebut tercermin melalui pemenuhan kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan berkuasa yang keseluruhannya terbukti menjadi pendorong peningkatan kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas. Hal ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2017) yang mendefinisikan motivasi kerja sebagai kondisi yang membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja, di mana semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Sejalan pula dengan Robbins dan Judge (2017) yang menegaskan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor penentu kinerja individu selain kemampuan dan peluang. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Shella Indah

Savitri et al. (2024) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana pegawai dengan motivasi tinggi cenderung bekerja lebih giat, produktif, dan berkualitas. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki setiap individu dalam organisasi, yang tercermin dari kebutuhan berprestasi, berafiliasi, dan berkuasa, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan dalam lingkungan organisasi pemerintahan.

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Kebakaran Kabupaten Konawe Kepulauan. Meskipun arah pengaruhnya positif, kepemimpinan partisipatif belum terbukti memiliki pengaruh langsung yang cukup kuat terhadap kinerja pegawai dalam konteks penelitian ini. Secara empiris, praktik kepemimpinan partisipatif di organisasi tersebut telah diterapkan melalui keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, pendelegasian wewenang, sikap suportif, dan pengembangan kapasitas anggota tim, namun belum optimal dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai, khususnya bagi pegawai dengan masa kerja di bawah 5 tahun. Hal ini dapat dijelaskan melalui *Path-Goal Theory* House & Mitchell (1974) yang menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja, karena efektivitasnya bergantung pada kondisi dan kebutuhan pegawai dalam memandang usaha mereka sebagai jalan menuju kinerja yang baik. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Maya Taufik et al. (2023) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, karena peningkatan kinerja tidak cukup hanya ditentukan oleh satu pendekatan kepemimpinan semata. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan partisipatif perlu terus ditingkatkan dan dikombinasikan dengan faktor-faktor pendukung lainnya agar dapat memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi.

Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Kebakaran Kabupaten Konawe Kepulauan. Secara empiris, penerapan etos kerja di organisasi tersebut tercermin melalui sikap kerja keras, disiplin, kejujuran, tanggung jawab, dan ketekunan

pegawai dalam menjalankan tugasnya, di mana pegawai yang profesional tidak hanya hadir tepat waktu tetapi juga mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang terukur. Hal ini sejalan dengan pendapat Cherrington dalam Priansa (2018) yang menyatakan bahwa etos kerja mengarah pada sikap positif pegawai terhadap pekerjaan yang diembannya, di mana pegawai yang menikmati pekerjaannya memiliki etos kerja yang lebih tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi optimal bagi kemajuan instansinya. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Bayu Suryo Putra et al. (2024) yang menemukan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana semakin tinggi etos kerja maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Dengan demikian, semakin baik etos kerja yang dipersepsikan melalui indikator kerja keras, disiplin, kejujuran, tanggung jawab, dan ketekunan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas di lingkungan organisasi pemerintahan.

Peran Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Dalam Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Kebakaran Kabupaten Konawe Kepulauan, baik secara langsung ($\beta = 0,173$; $p = 0,027$) maupun melalui mediasi motivasi kerja ($\beta = 0,134$; $p = 0,048$). Pola ini mengindikasikan terjadinya mediasi penuh, di mana pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja terbukti signifikan ($\beta = 0,338$; $p = 0,003$) dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai juga signifikan ($\beta = 0,397$; $p = 0,006$), namun pengaruh langsung kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai tidak signifikan. Menariknya, nilai koefisien jalur pengaruh langsung lebih tinggi dibandingkan ketika dimediasi, yang berarti kepemimpinan partisipatif lebih baik diterapkan secara langsung melalui mekanisme normatif dan struktural dibandingkan melalui jalur psikologis motivasi kerja. Secara teoritis, hal ini dapat dijelaskan melalui *Path-Goal Theory* House & Mitchell (1974) yang menyatakan bahwa salah satu fungsi strategis pemimpin adalah meningkatkan kondisi psikologis bawahan yang pada akhirnya menghasilkan motivasi dan mendorong pencapaian kinerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Henni Herawati (2025) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Dengan demikian, motivasi kerja belum mampu menjadi mediator yang efektif dalam memperkuat pengaruh

kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai, sehingga diperlukan penguatan faktor-faktor pendukung lainnya untuk mengoptimalkan kinerja pegawai dalam organisasi.

Peran Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Dalam Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Kebakaran Kabupaten Konawe Kepulauan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,224 dan p-value sebesar 0,015 ($\alpha = 0,05$). Pola ini mengindikasikan terjadinya mediasi parsial, di mana etos kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui mediasi motivasi kerja. Meskipun demikian, nilai koefisien jalur pengaruh langsung lebih tinggi dibandingkan ketika dimediasi, yang berarti etos kerja lebih efektif memengaruhi kinerja pegawai secara langsung melalui mekanisme normatif dan struktural, meskipun jalur psikologis melalui motivasi kerja juga memberikan kontribusi yang berarti. Secara empiris, penerapan etos kerja di organisasi tersebut tercermin melalui sikap kerja keras, disiplin, kejujuran, tanggung jawab, dan ketekunan, di mana pegawai yang profesional tidak hanya hadir tepat waktu tetapi juga mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang terukur. Secara teoritis, hal ini sejalan dengan Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa motivasi yang tinggi akan meningkatkan usaha kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Maria Asna et al. (2025) yang membuktikan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja, di mana motivasi kerja terbukti sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara keduanya. Dengan demikian, semakin baik etos kerja yang diterapkan pegawai, maka motivasi kerja akan semakin memperkuat pengaruh etos kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi pemerintahan.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Kebakaran Kabupaten Konawe Kepulauan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut. Pertama, kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, di mana semakin baik penerapan kepemimpinan partisipatif

melalui dimensi pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, pendelegasian wewenang, sikap suportif, dan pengembangan kapasitas anggota tim, maka motivasi kerja pegawai akan semakin meningkat. Kedua, etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, di mana semakin baik etos kerja yang tercermin dari sikap kerja keras, disiplin, kejujuran, tanggung jawab, dan ketekunan, maka motivasi kerja pegawai akan semakin meningkat. Ketiga, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana semakin tinggi motivasi kerja yang direfleksikan melalui kebutuhan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Keempat, kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kelima, etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana kedua variabel tersebut berkontribusi terhadap peningkatan hasil kerja yang dinilai dari aspek kuantitas, kualitas, dan waktu, serta perilaku kerja yang berorientasi pada pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, keharmonisan, dan loyalitas. Keenam Motivasi kerja terbukti dapat berperan sebagai mediasi penuh pengaruh antara kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai, karena kepemimpinan partisipatif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dan motivasi kerja signifikan memediasi maka peran motivasi adalah mediasi parsial. Ketujuh Motivasi kerja terbukti dapat berperan sebagai mediasi parsial pengaruh antara etos kerja terhadap kinerja pegawai, karena etos kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja pegawai dan motivasi kerja signifikan memediasi maka peran motivasi adalah mediasi parsial

REFERENCES

- Afandi, P. (2018). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zanafra Publishing.
- Arikunto, S. (2020). *PROSEDUR PENELITIAN: SUATU PENDEKATAN PRAKTIK*. Rineka Cipta.
- Badeni. (2013). *KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI*. Alfabeta.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE*. Mind Garden.
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *MANAJEMEN PENILAIAN KINERJA*. Gava Media.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2012). *PERILAKU DALAM ORGANISASI*. Erlangga.
- Dessler, G. (2017). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* (14th ed.). Salemba Empat.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Alfabeta.

- Ghozali, I. (2009). *EKONOMETRIKA: TEORI, KONSEP, DAN APLIKASI DENGAN SPSS 17*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr., J. H., & Konopaske, R. (2015). *ORGANIZATIONS: BEHAVIOR, STRUCTURE, PROCESSES*. McGraw-Hill/Irwin.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A PRIMER ON PARTIAL LEAST SQUARES STRUCTURAL EQUATION MODELING (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hakim, A. (2009). *DINAMIKA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI: PENDEKATAN KONVENSIONAL DAN NILAI-NILAI ISLAMI*. Author.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2010). THE USE OF PARTIAL LEAST SQUARES PATH MODELING IN INTERNATIONAL MARKETING. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
- Hoffman. (2015). *MOTIVATION FOR LEARNING AND PERFORMANCE*. University of Central Florida.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). PATH-GOAL THEORY OF LEADERSHIP. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81–97.
- Ihsan, F. (1996). *DASAR-DASAR KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN*. Rineka Cipta.
- Karim, F., & Rehman, O. (2012). IMPACT OF JOB SATISFACTION, PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE AND EMPLOYEE EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN SEMI-GOVERNMENT ORGANIZATIONS OF PAKISTAN. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92–104.
- Kartono, K. (2008). *PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN: APAKAH KEPEMIMPINAN ABNORMAL ITU?* PT RajaGrafindo Persada.
- Kasmir. (2016). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: TEORI DAN PRAKTIK*. RajaGrafindo Persada.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Mailoor, M. V. P. (2015). PENGARUH ETOS KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO) TERMINAL PETIKEMAS BITUNG.
- Priansa, D. J. (2018). *PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM*. Alfabeta.

- Ratnasari, S. L. (2019). *HUMAN CAPITAL: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. CV Qiara Media.
- Rivai, V. (2020). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK PERUSAHAAN: DARI TEORI KE PRAKTIK*. Murai Kencana.
- Rivai Zainal, V. (2014). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK PERUSAHAAN: DARI TEORI KE PRAKTIK* (3rd ed.). Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR* (14th ed.). Prentice Hall.
- Salamun, et al. (2017). *PERSEPSI TENTANG ETOS KERJA: KAITANNYA DENGAN NILAI BUDAYA MASYARAKAT DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA*.
- Setiawan, I. (2017). PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT SEMEN TONASA (PERSERO) MAKASSAR. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(2), 123–134.
- Soelistya. (2014). *GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF*.
- Solimun. (2010). *ANALISIS MULTIVARIAT PEMODELAN STRUKTURAL METODE PARTIAL LEAST SQUARES (PLS)*. CV Citra Malang.
- Solimun. (2012). *PEMODELAN GENERALIZED STRUCTURED COMPONENT ANALYSIS (GESCA)*. Program Studi Statistika FMIPA, Universitas Brawijaya.
- Sukarna. (2011). *DASAR-DASAR MANAJEMEN*. CV Mandar Maju.
- Sutrisno, E. (2012). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2016). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Kencana.
- Syamsuri. (2014). *KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN PENDELEGASIAN WEWENANG*. PT Bumi Aksara.
- Titisari, P. (2014). *PERANAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN*. Mitra Wacana Media.