

## Model Peningkatan Kinerja Pegawai Berbasis Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja dan Etos Kerja

Yasrib Putranto Sabban✉

Universitas Lamappaleonro, Sulawesi Selatan, Indonesia

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model peningkatan kinerja karyawan serta mengisi kesenjangan pengetahuan dengan mengeksplorasi pengaruh signifikan efektivitas kepemimpinan, keterikatan kerja, dan etos kerja terhadap kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 110 responden, dianalisis menggunakan Path Analysis untuk mengidentifikasi pengaruh antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang dimediasi oleh keterikatan kerja dan etos kerja. Kedua variabel ini terbukti mampu bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara efektivitas kepemimpinan dan kinerja karyawan. Secara teoritis, temuan ini memperkaya literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan panduan strategis bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pendekatan terintegrasi yang menggabungkan efektivitas kepemimpinan, keterikatan kerja, dan etos kerja karyawan.

**Kata Kunci:** efektivitas kepemimpinan, keterikatan kerja, etos kerja, kinerja karyawan.

### Abstract

This study aims to analyze employee performance improvement models and fill the knowledge gap by exploring the significant influence of leadership effectiveness, work engagement, and work ethic on employee performance. This study used a quantitative approach with a sample of 110 individuals, analyzed using Path Analysis to identify the influence between variables. The results indicate that leadership effectiveness has a positive and significant effect on employee performance, mediated by work engagement and work ethic. These two variables can act as mediators of the influence of leadership effectiveness on employee performance. Theoretically, these findings enrich the literature on human resource management. Practically, the results of this study provide strategic guidelines for organizations to improve employee performance based on an integrated approach that combines leadership effectiveness, work engagement, and employee work ethic.

**Kata Kunci:** *Leadership effectiveness; work engagement, work ethic, and employee performance.*

---

Copyright (c) 2025 Yasrib Putranto Sabban

✉ Corresponding author : Yasrib Putranto Sabban

Email Address : [yasribputrantosabban@gmail.com](mailto:yasribputrantosabban@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Kinerja pegawai saat ini menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja yang baik dapat memengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, sehingga selalu menjadi perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia. Sejalan dengan pandangan tersebut, dalam konteks organisasi modern kinerja pegawai tidak hanya dipandang sebagai aktivitas rutin dalam mencapai target, tetapi juga merupakan aset strategis yang menentukan keunggulan kompetitif organisasi di tengah persaingan yang semakin ketat (Abbott et al., 2021). Menurut Mangkunegara (2017), kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan berdasarkan kualitas yang dimiliki karyawan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk melaksanakan tugasnya. Pandangan ini menegaskan bahwa faktor kualitas individu dan keselarasan antara tugas dengan kompetensi merupakan faktor yang harus dikelola oleh organisasi. Senada dengan itu, Arda (2017) dan Fitrianto (2016) menyatakan bahwa kinerja juga merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Dari kajian tersebut dapat dipahami bahwa kinerja pegawai bersifat multi-dimensional, dipengaruhi oleh aspek individu, organisasi, dan psikologis. Hasil penelitian Amrullah et al. (2024) menegaskan bahwa kinerja pegawai tidak hanya mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, tetapi juga menggambarkan seberapa besar pegawai tersebut memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, faktor-faktor pembentuk kinerja harus dianalisis secara komprehensif agar organisasi dapat merancang strategi peningkatan kinerja yang lebih tepat sasaran.

Salah satu determinan yang semakin banyak mendapat perhatian dalam riset manajemen sumber daya manusia adalah efektivitas kepemimpinan. Menurut Mardalena (2017), efektivitas kepemimpinan adalah kemampuan pimpinan untuk memberi pengaruh kepada orang lain agar mereka berkontribusi. Karakteristik pemimpin yang mampu memberikan arahan, ketegasan, motivasi, dan keteladanan akan membentuk iklim kinerja yang produktif. Ardiyanti (2018) menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan merupakan pemimpin yang akan mampu mengendalikan, mengarahkan serta memotivasi bawahannya ke arah tercapainya kinerja yang sesuai dengan standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Pernyataan ini menekankan peran kepemimpinan bukan hanya pada aspek manajerial, tetapi juga menyangkut pembentukan perilaku kerja yang berorientasi pada pencapaian kinerja.

Gibson, et al. (2012) mendefinisikan efektivitas kepemimpinan sebagai ketercapaian pimpinan dalam menyelesaikan satu atau gabungan beberapa tugas. Penjelasan ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya bersifat konseptual, tetapi dapat diukur berdasarkan pencapaian tujuan operasional organisasi. Dalam konteks kerja nyata, efektivitas kepemimpinan dituntut untuk mampu membaca situasi kerja yang berkaitan dengan permasalahan seperti disiplin yang rendah, produktivitas tidak optimal, tingkat absensi yang tinggi, keluhan pegawai, dan bentuk ketidakpuasan lainnya. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif akan menghadirkan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Selain kepemimpinan, keterlibatan kerja (job involvement) merupakan faktor signifikan lain yang memengaruhi kinerja pegawai. Menurut Harter et al. (2002), keterlibatan pegawai terhadap pekerjaannya akan mengarah pada kepuasan yang disertai dengan semangat yang tinggi ketika bekerja. Keterlibatan kerja dianggap sebagai hubungan psikologis antara pegawai dan pekerjaannya, di mana individu merasa terhubung secara emosional dan kognitif pada tugas serta peran yang dijalankannya. Saks (2006) menjelaskan

bahwa keterlibatan kerja biasanya terdiri dari pekerjaan itu sendiri dan keterlibatannya terhadap organisasi. Hal tersebut sejalan dengan pandangan Schaufeli dan Bakker (2004) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan perasaan emosional yang positif akibat terpenuhinya kesejahteraan pribadi serta adanya rasa senang terhadap pekerjaan yang dilakukan disertai keterlibatan yang tinggi terhadap aktivitas.

Pegawai yang terlibat secara penuh dalam pekerjaan cenderung memiliki komitmen terhadap tanggung jawabnya, memberikan upaya terbaik untuk menyelesaikan tugas, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus memberikan ruang partisipasi bagi pegawai dalam proses pengambilan keputusan, mendorong penyampaian gagasan, dan memberikan kesempatan mengembangkan diri.

Faktor ketiga yang tidak kalah penting adalah etos kerja. Menurut Sinamo (2011), etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kerjasama yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Fauji (2018) menegaskan bahwa etos kerja merupakan semangat kerja yang menjadi ciri khas seseorang atau sekelompok orang yang bekerja, yang berlandaskan etika atau perspektif kerja yang diyakini dan diwujudkan melalui tekad dan perilaku konkret di dunia kerja. Sementara itu, Mathis & Jackson (2016) menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki etos kerja yang baik akan menunjukkan watak, sikap, dan keyakinan dalam pekerjaan dengan bertindak secara optimal.

Konsep etos kerja mencakup idealisme yang mendasari, prinsip-prinsip yang mengatur, nilai-nilai yang menggerakkan, serta standar-standar moral yang mengatur perilaku kerja. Etos kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja keras, disiplin, konsisten, serta mempunyai semangat bersaing secara sehat. Pada akhirnya, hal tersebut memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Beberapa penelitian terdahulu memberikan gambaran empiris mengenai hubungan antara efektivitas kepemimpinan, keterlibatan kerja, etos kerja, dan kinerja pegawai. Penelitian Mahendra (2023), Fahda Aulia (2023), dan Saladin Batubara (2019) menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan dan etos kerja secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian Harjoni Desky (2014) juga menyimpulkan bahwa (1) etos kerja Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, penelitian Surjo Hadi, et al. (2020) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dan perilaku inovatif berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan-temuan ini memberikan landasan teoretis sekaligus bukti empiris bahwa variabel-variabel tersebut menjadi faktor determinan dalam pembentukan kinerja pegawai.

Bertolak dari latar belakang dan temuan penelitian terdahulu, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: bagaimana model peningkatan kinerja pegawai berbasis efektivitas kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan etos kerja pegawai; serta sejauh mana peran keterlibatan kerja dan etos kerja sebagai pemediasi dalam mengukur pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, Populasi penelitian ini berjumlah 110 orang, pengambilan sampel menggunakan teknis sampel jenuh, jadi semua populasi dijadikan sampel. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan *Path Analysis* (Analisis Jalur), Instrumen penelitian berupa kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel, menggunakan skala likert atas jawaban responden.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Uji validitas diperoleh seluruh item pernyataan variabel efektivitas kepemimpinan, keterlibatan kerja, etos kerja, dan kinerja pegawai dinyatakan valid karena nilai signifikansi  $< 0,05$  dan nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel (0,361). Hal ini menunjukkan seluruh indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk variabel penelitian secara tepat. Jadi, semua item pernyataan layak dalam analisis lebih lanjut pada penelitian ini. Uji reliabilitas yang digunakan adalah uji reliabilitas Cronbachs Alpha dimana instrumen dinyatakan reliabel jika nilai cronbachs alpha  $> 0,7$  (Ghozali, 2018). Hasil uji reliabilitas masing-masing instrumen dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas**

| Variabel                 | Jumlah Item Valid | Cronbachs Alpha | Cut Value | Reliabilitas |
|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------|--------------|
| Efektivitas Kepemimpinan | 5                 | 0,958           | 0,7       | Realibel     |
| Keterlibatan Kerja       | 5                 | 0,947           | 0,7       | Realibel     |
| Etos Kerja               | 5                 | 0,857           | 0,7       | Realibel     |
| Kinerja Pegawai          | 5                 | 0,873           | 0,7       | Realibel     |

Sumber : data diolah (2025)

Hasil uji reliabilitas pada tabel di atas menunjukkan seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas cut value 0,7, sehingga dinyatakan reliabel. Variabel efektivitas kepemimpinan bernilai tertinggi 0,958, yang mengindikasikan konsistensi sangat kuat dalam mengukur konstruk tersebut. Variabel keterlibatan kerja juga memiliki reliabilitas tinggi dengan nilai 0,947, diikuti oleh kinerja pegawai 0,873 dan etos kerja 0,857. Semua instrumen penelitian dapat dipercaya untuk menghasilkan data yang konsisten dan akurat untuk analisis lebih lanjut.

**Tabel 2. Nilai R Square**

| Variabel                | R Square | Kriteria        |
|-------------------------|----------|-----------------|
| Keterlibatan Kerja (Y2) | 0.410    | <i>Moderate</i> |
| Etos Kerja (Y1)         | 0.446    | <i>Moderate</i> |
| Kinerja (Z)             | 0.580    | <i>Moderate</i> |

Sumber : data diolah (2025)

Hasil analisis menunjukkan nilai R Square variabel Y2 (0.410), Y1 (0.446), dan Z (0.580) masing-masing termasuk dalam kategori *moderate*. Hal ini mengindikasikan model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang sedang dalam menggambarkan variasi variabel dependen oleh variabel independen.

**Tabel 3. Q Square Model**

| Variabel Latent         | Q Square | Kriteria                        |
|-------------------------|----------|---------------------------------|
| Keterlibatan Kerja (Y2) | 0.406    | <i>Big Predictive relevance</i> |
| Etos Kerja (Y1)         | 0.442    | <i>Big Predictive relevance</i> |
| Kinerja (Z)             | 0.573    | <i>Big Predictive relevance</i> |

Sumber : data diolah (2025)

Hasil analisis menunjukkan Q Square keterlibatan kerja dan etos kerja dan kinerja berada pada kategori *big predictive relevance*.

Selain dinilai dari nilai R square dan Q Square, *goodness of fit model* juga dilihat dari nilai SRMR *estimated model*, model dinyatakan *perfect fit* jika SRMR *estimated model*  $< 0,08$  dan model dinyatakan *fit* jika nilai SRMR *estimated model* antara 0,08 - 0,10. Hasil analisis menunjukkan nilai SRMR *estimated model* sebesar 0,068 berada pada kategori *perfect fit*.

**Tabel 4. SRMR**

| Komponen        | SRMR  | Estimated Model |
|-----------------|-------|-----------------|
| Saturated Model | 0,000 | Perfect fit     |
| Esimated Model  | 0,068 |                 |

Sumber : data diolah (2025)

**Tabel 5. VIF Inner Model**

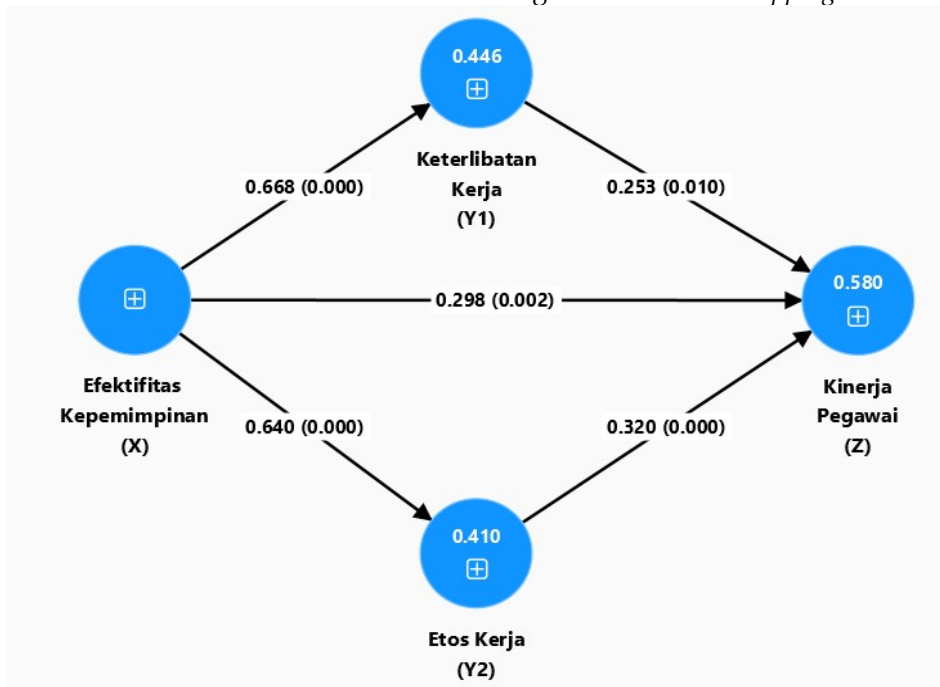
|    | Y2    | X | Y1    | Z     |
|----|-------|---|-------|-------|
| Y2 |       |   |       | 1.930 |
| X  | 1.000 |   | 1.000 | 2.113 |
| Y1 |       |   |       | 2.054 |
| Z  |       |   |       |       |

Sumber : data diolah (2025)

Hasil analisis menunjukkan nilai VIF inner model seluruh konstruk <5,00 yang berarti tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi.

**Pengujian Pengaruh Langsung**

. Berikut adalah hasil estimasi model SEM PLS dengan metode *bootstrapping* :



Gambar 4.1. Hasil estimasi model analisis jalur

Hasil pengujian pengaruh antar variabel sebagai berikut:

**Tabel 6. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung**

| Jalur Pengaruh                                | Koefisien Jalur | t hitung | p value | Keterangan |
|---|-----------------|----------|---------|------------|
| Efektivitas Kepemimpinan → Keterlibatan Kerja | 0.668           | 16.370   | 0.000   | Signifikan |
| Efektivitas Kepemimpinan → Etos Kerja         | 0.640           | 16.539   | 0.000   | Signifikan |
| Efektivitas Kepemimpinan → Kinerja Pegawai    | 0.298           | 3.170    | 0.002   | Signifikan |
| Keterlibatan Kerja → Kinerja Pegawai          | 0.253           | 2.581    | 0.010   | Signifikan |
| Etos Kerja → Kinerja Pegawai                  | 0.320           | 3.880    | 0.000   | Signifikan |

Sumber : data diolah (2025)

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, diperoleh hasil sebagai berikut :

**1. Efektivitas Kepemimpinan → Keterlibatan Kerja**

Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan terhadap Keterlibatan Kerja positif dan signifikan dengan nilai p value  $0.000 < 0.05$ , T statistik  $16.370 > 1.96$  dan koefisien jalur positif sebesar 0.668. Arah pengaruh positif ini menandakan semakin efektif kepemimpinan yang diterapkan maka semakin tinggi pula keterlibatan pegawai dalam pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memberi arahan jelas akan mendorong partisipasi aktif pegawai dalam melaksanakan tugas.

**2. Efektivitas Kepemimpinan → Etos Kerja**

Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan terhadap Etos Kerja positif dan signifikan dengan nilai p value  $0.000 < 0.05$ , T statistik  $16.539 > 1.96$  dan koefisien jalur positif sebesar 0.640. Arah pengaruh positif ini mengindikasikan bahwa semakin efektif kepemimpinan yang dijalankan maka semakin baik pula Etos Kerja pegawai. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang mampu mengarahkan, memberi teladan, dan memotivasi pegawai akan berdampak langsung pada peningkatan semangat dan dedikasi kerja.

**3. Efektivitas Kepemimpinan → Kinerja Pegawai**

Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai positif dan signifikan dengan nilai p value  $0.002 < 0.05$ , T statistik  $3.170 > 1.96$  dan koefisien jalur positif sebesar 0.298. Hal ini berarti semakin efektif kepemimpinan yang dijalankan, semakin baik pula Kinerja Pegawai. Efektivitas kepemimpinan berperan langsung dalam mendorong pencapaian kinerja yang optimal, baik melalui pengelolaan tim maupun pengambilan keputusan yang tepat.

**4. Keterlibatan Kerja → Kinerja Pegawai**

Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai positif dan signifikan dengan nilai p value  $0.010 < 0.05$ , T statistik  $2.581 > 1.96$  dan koefisien jalur positif sebesar 0.253. Arah pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan pegawai dalam pekerjaannya maka semakin tinggi pula Kinerja Pegawai. Peningkatan kinerja dapat dicapai melalui upaya yang mendorong partisipasi, rasa memiliki, dan tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang dijalankan.

**5. Etos Kerja → Kinerja Pegawai**

Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai positif dan signifikan dengan nilai p value  $0.000 < 0.05$ , T statistik  $3.880 > 1.96$  dan koefisien jalur positif sebesar 0.320. Arah pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Etos Kerja maka semakin tinggi pula Kinerja Pegawai, demikian sebaliknya. Jadi, Etos Kerja terbukti berperan sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

**Pengujian Pengaruh Tidak Langsung**

**Tabel 7. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung**

|  | Koefisien Jalur | T     | P values |
|--|-----------------|-------|----------|
| Efektifitas Kepemimpinan --> Keterlibatan Kerja - -> Kinerja Pegawai | 0.169           | 2.567 | 0.010    |
| Efektifitas Kepemimpinan --> Etos Kerja - -> Kinerja Pegawai         | 0.205           | 3.899 | 0.000    |

Sumber : data diolah (2025)

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Efektivitas Kepemimpinan → Keterlibatan Kerja → Kinerja Pegawai  
 Hasil analisis menunjukkan bahwa jalur tidak langsung Efektivitas Kepemimpinan melalui Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai signifikan dengan p value  $0.010 < 0.05$ , T statistik  $2.567 > 1.96$  dan koefisien jalur positif sebesar 0.169. Hal ini berarti Keterlibatan Kerja berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh Efektivitas Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Semakin efektif kepemimpinan

yang dijalankan, semakin tinggi keterlibatan pegawai, dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

2. Efektivitas Kepemimpinan → Etos Kerja → Kinerja Pegawai  
 Hasil analisis menunjukkan bahwa jalur tidak langsung Efektivitas Kepemimpinan melalui Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai signifikan dengan p value  $0.000 < 0.05$ , T statistik  $3.899 > 1.96$  dan koefisien jalur positif sebesar 0.205. Temuan ini menunjukkan bahwa Etos Kerja berperan sebagai mediator yang lebih kuat dibandingkan Keterlibatan Kerja. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif terbukti mampu meningkatkan etos kerja pegawai, yang pada gilirannya memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

**Koefisien Determinasi**

**Tabel 8. Koefiseien Determinasi**

|                    | R Square | R Square Adjusted |
|--------------------|----------|-------------------|
| Etos Kerja         | 0.410    | 0.405             |
| Keterlibatan Kerja | 0.446    | 0.441             |
| Kinerja Pegawai    | 0.580    | 0.568             |

Sumber : data diolah (2025)

Pada variabel Etos Kerja, nilai Adjusted R Square 0.405 menunjukkan bahwa 40,5% variasi Etos Kerja dijelaskan oleh Efektivitas Kepemimpinan, sementara sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model. Untuk variabel Keterlibatan Kerja, nilai Adjusted R Square 0.441 berarti 44,1% variasinya dapat dijelaskan oleh Efektivitas Kepemimpinan. Temuan ini memperkuat bahwa efektivitas kepemimpinan berkontribusi langsung terhadap keterlibatan kerja, yang kemudian berdampak pada pencapaian kinerja. Pada variabel Kinerja Pegawai, nilai Adjusted R Square mencapai 0.568, tertinggi dibandingkan variabel lain. Artinya, 56,8% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh kombinasi Etos Kerja, Keterlibatan Kerja, dan Efektivitas Kepemimpinan. Nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang baik karena lebih dari separuh variasi kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh variabel yang diuji.

**Pengujian Hipotesis**

Berikut hasil pengujian hipotesis penelitian :

**Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis**

| Hipotesis | Jalur Pengaruh  | Koefisien Jalur | t hitung | p value | Keterangan |
|-----------|---|-----------------|----------|---------|------------|
| H1        | Efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja | 0.668           | 16.370   | 0.000   | diterima   |
| H2        | Efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja         | 0.640           | 16.539   | 0.000   | diterima   |
| H3        | Efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai    | 0.298           | 3.170    | 0.002   | diterima   |
| H4        | Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai          | 0.253           | 2.581    | 0.010   | diterima   |
| H5        | Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai                  | 0.320           | 3.880    | 0.000   | diterima   |
| H6        | Efektivitas kepemimpinan berpengaruh signifikan   | 0.169           | 2.567    | 0.010   | diterima   |

|    |  |       |       |       |          |
|----|--|-------|-------|-------|----------|
|    | terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja  |       |       |       |          |
| H7 | Efektivitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui etos kerja. | 0.205 | 3.899 | 0.000 | diterima |

Sumber : data dioalah (2025)

Hasil pengujian hipotesis pada Tabel 9 di atas menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima dalam penelitian ini.

1. Hipotesis 1 diterima (p value = 0.000, koefisien jalur = 0.668). Ini berarti efektivitas kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja, yang menunjukkan bahwa semakin efektif kepemimpinan, semakin tinggi keterlibatan pegawai dalam pekerjaan. Implikasi manajerialnya adalah bahwa peningkatan efektivitas kepemimpinan dapat menjadi strategi penting untuk meningkatkan keterlibatan pegawai.
2. Hipotesis 2 diterima (p value = 0.000, koefisien jalur = 0.640). Ini berarti efektivitas kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja. Semakin efektif seorang pemimpin dalam memberikan arahan, teladan, dan motivasi, maka semakin baik pula etos kerja pegawai. Dengan demikian, kepemimpinan efektif merupakan kunci untuk membangun semangat dan dedikasi kerja pegawai.
3. Hipotesis 3 diterima (p value = 0.002, koefisien jalur = 0.298). Hasil ini berarti efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik efektivitas kepemimpinan, semakin tinggi pula kinerja pegawai. Implikasinya adalah bahwa penguatan peran kepemimpinan dapat langsung meningkatkan kinerja pegawai.
4. Hipotesis 4 diterima (p value = 0.010, koefisien jalur = 0.253). Ini berarti keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi keterlibatan pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Hasil ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendorong partisipasi aktif pegawai.
5. Hipotesis 5 diterima (p value = 0.000, koefisien jalur = 0.320). Ini berarti etos kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, semakin tinggi etos kerja pegawai, semakin baik kinerja yang ditunjukkan. Membangun etos kerja yang kuat akan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai.
6. Hipotesis 6 diterima (p value = 0.010, koefisien jalur = 0.169). Hasil ini mengindikasikan bahwa Efektivitas Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Keterlibatan Kerja sebagai variabel mediasi. Kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan keterlibatan pegawai, dan pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja.
7. Hipotesis 7 diterima (p value = 0.000, koefisien jalur = 0.205). Hal ini berarti efektivitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui etos kerja sebagai mediasi. Jalur mediasi ini lebih kuat dibandingkan mediasi melalui keterlibatan kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa penguatan etos kerja merupakan jalur penting dalam meningkatkan kinerja melalui efektivitas kepemimpinan

## **PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Efektivitas kepemimpinan terhadap keterlibatan kerja**

Efektivitas kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif mampu memengaruhi perilaku serta sikap pegawai sehingga mereka terdorong untuk terlibat secara aktif dalam melaksanakan tugas. Hubungan positif tersebut menggambarkan bahwa meningkatnya keterlibatan pegawai tidak dapat dipisahkan dari kualitas kepemimpinan dalam organisasi. Semakin baik pemimpin menjalankan perannya, semakin tinggi pula komitmen, konsentrasi, dan partisipasi pegawai terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, kepemimpinan menjadi faktor strategis dalam memperkuat rasa memiliki pegawai terhadap organisasi. Penelitian Gupta et al. (2017) menemukan bahwa keterlibatan kerja dapat menjadi penghubung antara kepemimpinan dan perilaku inovatif dalam R&D. Temuan tersebut menegaskan perlunya mempertimbangkan karakteristik organisasi dan kebutuhan pegawai agar pendekatan kepemimpinan yang diterapkan mampu mengoptimalkan work engagement.

### **Pengaruh Efektivitas kepemimpinan terhadap etos kerja**

Efektivitas kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja. Pemimpin yang kompeten biasanya mampu menanamkan nilai, memberikan arahan, dan membangun norma kerja yang mendorong pegawai untuk memiliki motivasi serta tanggung jawab tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan. Etos kerja yang kuat tidak muncul begitu saja, melainkan terbentuk melalui keteladanan dan gaya kepemimpinan yang konsisten dalam kehidupan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Soehari (2020) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan secara signifikan meningkatkan etos kerja. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan dapat dilihat sebagai pemicu terbentuknya standar moral dan profesional pegawai yang pada akhirnya berdampak pada perbaikan kualitas kinerja.

### **Pengaruh Efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja pegawai**

Efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, koordinasi, dan motivasi akan menciptakan atmosfer kerja yang kondusif untuk peningkatan kinerja pegawai. Kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis saja, tetapi juga oleh sejauh mana pemimpin mampu memberikan kejelasan tujuan, komunikasi yang lancar, serta dukungan dalam proses penyelesaian tugas. Pemimpin yang efektif mampu menumbuhkan fokus, motivasi, serta komitmen pegawai dalam mencapai sasaran organisasi. Temuan penelitian Nurlala & Amin (2024) menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Hal serupa juga disampaikan oleh Rozi et al. (2021) yang menemukan korelasi yang sangat kuat antara kepemimpinan dan kinerja. Temuan-temuan tersebut mengonfirmasi bahwa semakin efektif kepemimpinan dalam organisasi, semakin besar peluang peningkatan kinerja pegawai.

### **Pengaruh Keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai**

Keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang terlibat secara penuh biasanya menunjukkan dorongan kerja yang lebih tinggi, serta memiliki rasa tanggung jawab yang kuat terhadap hasil yang dicapai. Kondisi ini mendorong mereka untuk lebih fokus, mencari solusi ketika menghadapi kendala, dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Qodariah (2019) dan Rahmah et al. (2023) yang menemukan adanya hubungan positif yang signifikan antara keterlibatan kerja dan kinerja. Keterlibatan kerja yang tinggi membuat pegawai merasa dihargai, memiliki komitmen, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

### **Etos kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

Etos kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki etos kerja tinggi cenderung disiplin, bertanggung jawab, serta memiliki motivasi intrinsik untuk menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini menjadikan mereka bekerja lebih efektif, efisien, dan produktif, sehingga memberikan dampak nyata pada pencapaian target organisasi. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Roni & Rifqi (2024), Goper et al. (2023), Pintubatu & Wilian (2024), Rusmini et al. (2024), dan Suprianto et al. (2024), yang menunjukkan korelasi positif antara etos kerja dan kinerja pegawai. Secara umum, etos kerja merupakan faktor penting yang mendorong pegawai untuk menunjukkan performa terbaiknya.

### **Efektivitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja**

Efektivitas kepemimpinan tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui keterlibatan kerja. Pemimpin yang komunikatif, memberikan dukungan, serta melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan akan menumbuhkan keterlibatan kerja yang lebih kuat. Pegawai yang terlibat merasa dihargai dan termotivasi, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian Ahuja & Jain (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan efektif dapat meningkatkan kinerja melalui tingginya keterlibatan kerja. Selanjutnya, Azizah & Wardhani (2024) menemukan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap kinerja dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi, sedangkan Desta & Mulie (2024) menyatakan adanya mediasi sebagian dari keterlibatan kerja pada hubungan antara kepemimpinan empowering dan kinerja (Desta & Mulie, 2024).

### **Efektivitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui etos kerja.**

Efektivitas kepemimpinan juga secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai melalui etos kerja. Pemimpin yang mampu membangun disiplin, integritas, dan rasa tanggung jawab akan memperkuat etos kerja pegawai. Etos kerja yang kuat membantu pegawai untuk bekerja lebih tekun, konsisten, dan memiliki orientasi kualitas sehingga kinerja organisasi meningkat. Penelitian AlShehhi et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berperan penting dalam menumbuhkan etos kerja positif yang berdampak pada kinerja. Temuan serupa dihasilkan oleh Ani et al. (2024) serta Trisnayanti et al. (2023), yang menegaskan kontribusi kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja melalui pembentukan etos kerja.

## **SIMPULAN**

Secara keseluruhan, efektivitas kepemimpinan memiliki peranan yang signifikan dalam meningkatkan keterlibatan kerja, etos kerja, dan kinerja pegawai. Kedua variabel, keterlibatan kerja dan etos kerja, berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya menciptakan kinerja yang lebih baik secara langsung, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang menumbuhkan semangat, komitmen, dan nilai-nilai positif dalam bekerja.

## **Referensi :**

- Abbott, K. M., Elliot, A., & Van Haitmsa, K. (2021). Lessons Learned From Ohio's Statewide Implementation of the Preferences for Everyday Living Inventory as a Pay for Performance Initiative to Enhance Person-Centered Care. *Journal of the American Medical Directors Association*, 22(10), 2074–2078. Scopus.
- Adi Kurniawan Saputra, Komang, dkk. 2019. "Praktek Akuntabilitas dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Untuk Pencegahan Fraud Dalam Pengelolaan Dana Desa". *Jurnal KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi*; Vol. 10, No. 2 Januari 2019

- Affandi, H. A., Achmad Rozi, S. E., MM, C., & Sunarsi, D. 2021. *Manajemen SDM Strategik*. Bintang Visitama.
- Ahuja & Jain, (2024). *Global Biphenyl Market Size, Share and Industry Analysis Report by Type (Crude Oil Biphenyl, Coal Tar Biphenyl, Natural Gas Biphenyl) and Application (Dyestuff Carrier for Textiles, Food & Beverages, Fungicide, Heat Transfer Fluids, Chemicals Intermediate, Solvents for Pharmaceutical Production), Regional Outlook, Application Development Potential, Competitive Market Share & Forecast, 2021 - 2027*.
- Alfulailah, F., & Soehari, T. D. (2020). Pengaruh Inovasi, Teknologi Informasi, Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha. *Akademika*, 9(2), 161-176.
- Alshehhi, N., AlZaabi, F., Alnahhal, M., Sakhrieh, A., & Tabash,(2020). The influence of budget participation and organizational .
- Amrullah, M., & Ashari, N. (2024). Pengaruh Digital Marketing Dan E-commerce (MARKET PLACE) Terhadap Penjualan Pada PT. Kebun Permata Nusantara Makasar. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(4), 173-181.
- Ani et al., 2024; Ani, L.S. et al. (2023) 'Development of preconceptions health modules in adolescents based on information and communication technology', *Bali Medical Journal*, 12(1), pp. 1202-1205. Available at:
- Ardiyanti, Meri (2018) Hubungan efektivitas kepemimpinan dengan kinerja pegawai di balai besar pelatihan kesehatan (bbpk) makassar. Skripsi. Makassar: Universitas Hasanuddin Makassar
- Arisanti, Kartika Dwi. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. *Jurnal JIMEK Vol 2 No. 1*.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45-60.
- Azizah & Wardhani, (2024). *Manajemen Kinerja*. Pekalongan: Penerbit NEM
- Bangun, Wilson. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Erlangga.
- Bakker, A. B., & Bal, P. 2010. "Weekly Work Engagement and Performance: A study among starting teachers." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 83, No. 1
- Darodjat, Tubagus Achmad. (2015). *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*. Bandung. Refika Aditama.
- Desta & Mulie, 2024 Desta Ayu, (2019). *Buku Ajar Kesehatan Reproduksi Remaja dan wanita*. Yogyakarta: Tim Pustaka Baru.
- Fauzi & Rita Irviani. (2018). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Fahda Aulia ,et al, 2023; Pengaruh kepemimpinan dan kompetensi ProjeKt manajer terhadap kepuasan kerja dan efektivitas organisasi pada Devisi Konstruksi PT.Adhi Karya (Persero) Tbk,*Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* 19 (2), 129-138
- Fitrianto, H., & Mawardi, W. (2016). Analisis Pengaruh Kualitas Aset, Likuiditas, Rentabilitas, dan Efisiensi Terhadap Rasio Kecukupan Modal Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2012). *Organisasi: Perilaku,. Struktur, Proses*. (Terjemahan) Edisi Delapan. Jakarta: Binarupa Aksara ...
- Goper, E., Wadud, M., & Handayani, S. (2023, July 29). The effect of work ethics on employee performance CV. Gaza Perdana Palembang. *International Journal of Marketing and Human Resource Research*, 4(3).
- Gupta et al. (2017).Relationship between serum Vitamin D, disease severity, and airway remodeling in children with asthma. *Am J Respir Crit Care Med*.184 (12).
- Hadi, Surjo, Arif Rachman Putra, and Rahayu Mardikaningsih. 2020. "Pengaruh Perilaku Inovatif Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Baruna Horizon* 3(1).
- Harjoni Desky. 2014. Pengaruh Etos Kerja Islami Dan Gaya Kepemimpinan. Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Makan Ayam Lepas Lhokseumawe. *Jurnal. Penelitian*.
- Hamimih, Adna. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel California Bandung. Thesis. Universitas Pasundan
- Harter, J.K, Schmidt, F.L, Hayes, T.L. 2002. "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes: A meta-analysis." *J. Appl. Psychol*. Vol. 87.
- Kasmir (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok; Rajawali Pers.
- Lodahl T, & Kejner M. (1965). The Defenition and Measurement of Job Involvement, *Journal of Applied Psycholog*,49(1)
- Mangkunegara, A. P (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan, Bandung : Remaja

Rosdakarya

- Mardalena, 2017, "Efektivitas Kepemimpinan; Sebuah Kajian Teoritis", Jurnal Pendidikan STKIP YPM Bangko Vol 2. No. 1.
- Mathis, R. L., and J. H. Jackson. 2016. Human Resource Management. Edisi 10 Jilid 3. Salemba Empat. Jakarta.
- Mitchell and Larson, 2013. *A Handbook of Human Resources Management*. Jakarta: Elek Media Komputindo.
- Nurlela, M. P. F., & Al Mufti, A. Y. (2024). Pengenalan Media Roda Suku Kata Untuk Membantu Keterampilan Membaca Permulaan Sekolah Dasar. *Jurnal Pengajaran Sekolah Dasar*, 2(2),
- Pintubatu, Christiani Br, and Rohman Wilian. 2024. "Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jambi." *Jurnal Manajemen Bisnis Digital Terkini* 1.3: 106-118.
- Priansa, D.J. 2018. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Alfabeta. Bandung.
- Qodariah. (2019). "Analisis Deskripsi Pengaruh Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan: Ability (a), Effort (E), Support (S) Pt Surveyor Indonesia." *Stability: Journal of Management and Business* 2(1):53-64.
- Rahmah, A., Artiningsih, D. W., & Wicaksono,T. (2023).Influence of work engagement and organizational culture on employee performance in Banjarmasin Islamic Hospital. *JBMED*, 2(1).
- Roni, M., & Rifqi, M. A. N. (2024). Pengaruh kompetensi, etos kerja dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai pada kantor Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ekonomika dan Bisnis (JEBS)*, 4(5).
- Rusmini, Kurniasih, H., & Widiastuti, A. (2024). Prevalensi Kejadian Penyakit Tidak Menular (PTM). *Jurnal Keperawatan Silampari*, 6(2), 1032-1039.
- Rahmawati, Isna (2014) Pengaruh efektivitas kepemimpinan pengurus terhadap kinerja IPNU dan IPPNU PAC Bawang kabupaten Batang periode 2013-2015. Undergraduate (S1) thesis, UIN Walisongo.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2019. *Organizational Behavior*. Eighteenth Edition. England:Pearson. 2017. *Organizational Behavior*. Sixteenth Edition. England:
- Saks, A.M. 2006. "Antecedents and Consequences of Employee Engagement." *Journal of Managerial Psychology*." Vol. 21 (6)
- Saladin Batubara,2019),Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Departemen Pengdaan PT.Inalum (Persero). *Jurnal Pendidikan Akuntansi*,3(1),40-58
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004." Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multisample Study." *J Organization Behav*. Vol. 25, No. 3, Pp. 293-315.
- Sedarmayanti. (2017). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Cetakan kedua*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sinamo, Jansen H. 2011. Etos Kerja Profesional Navigator Anda Menuju Sukses. Jakarata: PT Spirit Mahardika.
- Supriyanto, H dan Evy Luailik. (2024). Peningkatan Kompetensi Melalui Program. Magang (Studi Kasus di Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya). *Jurnal. Kajian*
- Trisnayanti et al. (2023). Determining Students' Higher Thinking Skills Profile Using Creative Problem- Solving Model Indicators Integrated With Predict Observe Explain. *Jurnal Pendidikan Ipa Indonesia*, 12(3), 387- 400.