



## Adopsi Motivasi Pelayanan Publik dan Keterikatan Kerja dalam Memediasi Kepemimpinan Etis Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kecamatan Tapos, Depok

*Adoption of Public Service Motivation and Work Engagement in Mediating Ethical Leadership on the Performance of Government Employees in Tapos District, Depok*

Lina Sukiyanti<sup>1\*</sup>; Rasipan<sup>2</sup>; Meli Andriyani<sup>3</sup>

### Info:

Received:  
13 Jan 2025  
Review:  
18 Jan 2025  
Accepted:  
20 Jan 2025  
Online:  
29 May 2025

### Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis peran adopsi motivasi pelayanan public dan keterikatan kerja dalam memediasi kepemimpinan etis terhadap kinerja pegawai. Penelitian menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh dimana jumlah sampel sama dengan jumlah populasinya yaitu 61 responden yang merupakan pegawai pemerintah Kecamatan Tapos. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi dan kuisioner dengan metode analisis menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis mempengaruhi adopsi motivasi pelayanan public; adopsi motivasi pelayanan public tidak mempengaruhi kinerja pegawai; adopsi motivasi pelayanan public tidak memediasi kepemimpinan etis terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan etis mempengaruhi keterikatan kerja; keterikatan kerja mempengaruhi kinerja pegawai; keterikatan kerja memediasi kepemimpinan etis terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan etis; Adopsi motivasi pelayanan public; keterikatan kerja; kinerja

### Abstract

*The purpose of this study was to analyze the role of public service motivation adoption and work engagement in mediating ethical leadership on employee performance. The study used a quantitative descriptive method with a sampling technique using a saturated sampling technique where the number of samples was the same as the population, namely 61 respondents who were government employees of Tapos District. The data collection method used was observation and questionnaires with the analysis method using SmartPLS. The results showed that ethical leadership influenced the adoption of public service motivation; the adoption of public service motivation did not affect employee performance; the adoption of public service motivation did not mediate ethical leadership on employee performance. The results showed that ethical leadership influenced work engagement; work engagement influenced employee performance; work engagement mediated ethical leadership on employee performance.*

**Keywords:** Ethical leadership; Adoption of public service motivation; work engagement; performance

**JEL Codes:**

### How to cite:

Sukiyanti, L., Rasipan, R., & Andriyani, M. (2024). Adopsi Motivasi Pelayanan Publik dan Keterikatan Kerja dalam Memediasi Kepemimpinan Etis Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kecamatan Tapos, Depok: *Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 5 (1), 1 - 14, <https://doi.org/10.37366/master.v5i1.2267>

<sup>1</sup> “Universitas IPWIJA”; [linasukiyanti@gmail.com](mailto:linasukiyanti@gmail.com)

<sup>2</sup> “Universitas IPWIJA”; [rasipaneditor@gmail.com](mailto:rasipaneditor@gmail.com)

<sup>3</sup> “Universitas IPWIJA”; [myodah@gmail.com](mailto:myodah@gmail.com)

\*) Correspondence

## Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dan modal utama dalam suatu organisasi (Syamsuddinnor, 2014), yang dapat memberikan kontribusi yang tidak ternilai dalam strategi pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia diperlukan agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik. Organisasi berkepentingan dengan sumber daya manusia yang berpengetahuan dan berkecakupan tinggi agar dapat berkinerja dengan baik. Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya (Syamsuddinnor, 2014).

Kinerja itu sendiri adalah perwujudan nyata dari semua tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada beberapa organisasi kinerja karyawan dapat dilihat dari etos kerja yang dilakukan sehari-hari yang dilakukan baik oleh individu maupun kelompok, sumber daya manusia adalah elemen/bagian yang sangat penting di dalam suatu organisasi. Kegagalan didalam pengelolaan sumber daya manusia dapat menimbulkan gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi. Tujuan organisasi dalam hal ini adalah kinerja, kepuasan masyarakat dalam hal pelayanan. Hal ini menjadi perhatian oleh pejabat di lingkungan kota Depok. Dalam dokumen RPJMD Provinsi Jawa Barat tahun 2018-2023 terungkap adanya beberapa hal yang menjadi perhatian terkait sumber daya manusia yaitu masih lemahnya kapasitas SDM kecamatan dan kelurahan (PemKot Depok, 2021). Kelemahan organisasi pemerintahan saat ini antara lain tidak efisiennya management, keterbatasan dana, keterbatasan teknologi dan kualitas sumber daya manusia yang belum memadai. Upaya pembinaan peningkatan kinerja pegawai senantiasa dilakukan sebagai upaya untuk menumbuhkan niat baik para pegawai untuk mengurangi potensi penurunan motivasi, moral, produktivitas, dan kualitas (Samson & Swink, 2023).

Permasalahan kinerja organisasi juga terjadi sampai pada tingkat kecamatan. PLH Camat Tapos yaitu Tri Sutanto mengatakan kepada Harian Radar Depok, Kamis (10/2/2024) bahwa masih banyak permasalahan yang harus dituntaskan di Pemerintah Kecamatan Tapos. Masih banyaknya Kartu Keluarga (KK) yang belum diperbaharui merupakan salah satu permasalahan yang perlu diselesaikan.

Pemerintahan Kecamatan Tapos telah melakukan pengukuran indikator kinerja sesuai kriteria yang telah ditetapkan di dalam Perda RPJMD , yaitu Nilai SAKIP dan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). Nilai SAKIP adalah hasil penilaian sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Nilai SAKIP merupakan integrasi dari sistem perencanaan, penganggaran dan pelaporan kinerja. Pencapaian Nilai evaluasi SAKIP jika dibandingkan dengan target yang ditetapkan dalam RPJMD. Realisasi capaian nilai evaluasi SAKIP dari tahun 2018 s/d 2023 belum memenuhi target yang ditetapkan. Data tersebut menunjukkan bahwa pencapaian kinerja kecamatan Tapos masih belum mencapai target yang ditetapkan (Abertnego, 2023). Capaian kinerja organisasi mencerminkan juga nilai capaian kinerja pegawai (Estiri et al., 2021), sehingga belum tercapainya kinerja organisasi menjadi bukti bahwa ada permasalahan kinerja pegawai di Pemerintah Kecamatan Tapos.

Kinerja pegawai dipengaruhi berbagai faktor baik eksternal maupun internal (Mangkunegara, 2014). Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja misalnya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi (Hasibuan, 2009). Faktor internal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya pengetahuan, ketrampilan, motivasi, etos kerja, komitmen organisasional, dan disiplin pegawai (Robbins & Judge, 2017). Baik buruknya kinerja juga tergantung dari integritas, efisiensi, ketekunan dan kejujuran (Ahmed & Uddin, 2012)

Kepemimpinan atau gaya kepemimpinan merupakan hal terpenting yang mempengaruhi kinerja pegawai (Regina, 2010). Kepemimpinan etis adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin bertindak berdasarkan prinsip-prinsip moral dan etika yang kuat. Pemimpin etis memprioritaskan kejujuran, integritas, transparansi, dan tanggung jawab dalam setiap keputusan dan tindakan yang mereka ambil. Mereka tidak hanya memikirkan keuntungan pribadi atau keuntungan jangka pendek, tetapi juga dampak jangka panjang terhadap organisasi, karyawan, masyarakat, dan lingkungan. Kepemimpinan etis juga berarti pemimpin memberikan contoh perilaku yang benar bagi timnya, mendorong budaya organisasi yang sehat, dan memastikan bahwa semua orang diperlakukan dengan adil. Pemimpin yang etis akan mendorong partisipasi, menghargai masukan dari semua pihak, serta menjaga keseimbangan antara pencapaian tujuan bisnis dan tanggung jawab sosial

Pemimpin dengan bentuk atau gaya kepemimpinan yang diterima dengan baik oleh pegawai akan mengarah pada peningkatan kinerja pegawai. Namun demikian terdapat perbedaan temuan terkait kepemimpinan terhadap kinerja pada penelitian sebelumnya. Penelitian yang pernah ada (Mardiani & Sepdiana., 2021) menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Penelitian selanjutnya (Baloyi, 2020; Bhana & Bayat, 2020; Astuti et al., 2023; Halvorsen et al., 2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Perbedaan temuan hasil penelitian yang pernah ada menunjukkan perlunya kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja untuk ditelaah kembali. Penelitian ini akan tetap membahas kepemimpinan terhadap kinerja tapi bukan kepemimpinan secara umum tapi kepemimpinan etis. Penelitian ini juga tidak akan menelaah kepemimpinan etis dalam mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung. Penelitian ini menambahkan adopsi motivasi pelayanan publik dan keterikatan kerja sebagai penghubung atau mediasi kepemimpinan etis terhadap kinerja.

Kepemimpinan etis yang baik meningkatkan adopsi motivasi pelayanan publik sehingga berdampak pada makin tingginya kinerja pegawai. Kepemimpinan etis sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang berfokus pada prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai yang baik akan mendorong pegawai untuk bisa mencontoh, mengambil dan menerapkan motivasi pelayanan publik (Hidayat, 2024). Pengadopsian semangat layanan publik dalam bentuk semangat rela berkorban melayani masyarakat membuat kuantitas dan kualitas pegawai meningkat (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010).

Kepemimpinan etis yang baik berpengaruh terhadap keterikatan kerja pegawai sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan etis akan mempengaruhi

keterikatan kerja pegawai pada organisasi (Bedi, Alpaslan, & Green, 2016). Pemimpin etis yang bertindak dengan integritas, kejujuran, keadilan, dan rasa hormat pada orang lain akan membuat pegawai merasa menjadi bagian penting organisasi. Keterikatan kerja yang tertanam pada diri pegawai akan berdampak pada capaian kinerja pegawai (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). Kebanggaan pegawai menjadi bagian yang tidak terpisahkan pada organisasi membuat pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan lebih mandiri, efektif dan efisien.

Penelitian ini memiliki banyak kelebihan terutama tentang kinerja pegawai yang merupakan bagian terpenting dalam pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini juga mengangkat kepemimpinan etis yang masih jarang ditelaah. Keterkaitan kepemimpinan etis dalam mempengaruhi kinerja tidak ditelaah secara langsung melainkan menggunakan penghubung yaitu adopsi motivasi pelayanan publik dan keterikatan kerja. Model kepemimpinan etis terhadap kinerja pegawai melalui adopsi motivasi pelayanan publik dan keterikatan kerja belum pernah diteliti di Pemerintah Kecamatan Tapos. Penelitian ini bertujuan menganalisis Adopsi Motivasi Pelayanan Publik dan Keterikatan Kerja dalam Memediasi Kepemimpinan Etis Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kecamatan Tapos, Depok.

## Metodologi

### Pengembangan Model

#### ***Kepemimpinan etis, Adopsi pelayanan publik dan Kinerja***

Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap adopsi motivasi pelayanan publik. Kepemimpinan etis yaitu kepemimpinan yang mengedepankan kerendahan hati dan empathy akan membuat pengadopsian semangat pelayanan menjadi semakin tinggi (Liyas, 2019). Semakin baik kepemimpinan etis dilakukan pimpinan organisasi maka semakin baik pula pengadopsian semangat pegawai dalam melayani (Prayudi, 2020). Ketika pimpinan Pemerintah Kecamatan Tapos mengedepankan kepentingan pegawai maka pegawai akan lebih mudah mengadopsi semangat pelayanan publik.

Motivasi yang ada di seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Pegawai yang dapat meniru semangat pelayanan tugas sipil yang tidak kenal waktu, akan bekerja dengan hasil yang lebih berkualitas (Fitriani, et all 2022). Ketika pegawai Pemerintah Kecamatan Tapos bisa menerapkan semangat melayani dengan lebih baik maka pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efisien.

Kepemimpinan etis yaitu kepemimpinan yang menjunjung tinggi integritas, keadilan dan lebih condong perhatian pada kepentingan pegawai akan membuat pegawai lebih semangat dalam menerapkan tugas sipil (Hidayat, 2024). Pengadopsian semangat layanan publik dalam bentuk kerelaan berkorban akan membuat penyelesaian tugas lebih efisien. Gaya kepemimpinan etis akan berpengaruh terhadap kinerja secara tidak langsung tetapi gaya kepemimpinan etis akan mempengaruhi adopsi motivasi layanan publik sebelum akhirnya mempengaruhi kinerja.

- H1. *Kepemimpinan etis berpengaruh terhadap adopsi motivasi pelayanan publik.*
- H2. *Adopsi motivasi pelayanan publik berpengaruh terhadap kinerja.*
- H3. *Adopsi motivasi layanan publik memediasi pengaruh gaya kepemimpinan etis terhadap kinerja.*

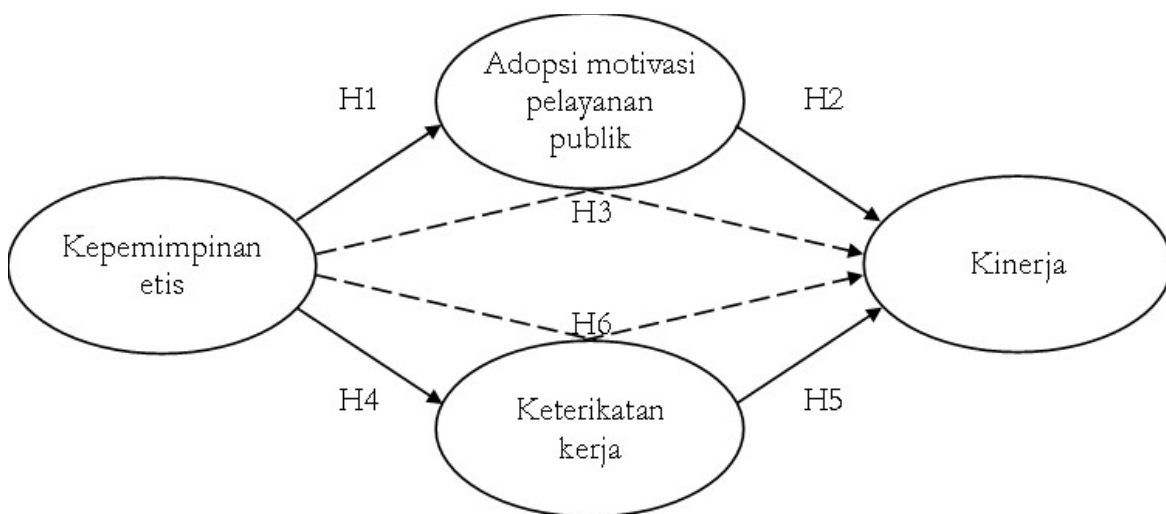
### **Kepemimpinan etis, Keterikatan Kerja, Kinerja**

Kepemimpinan etis yaitu gaya kepemimpinan yang mengedepankan keadilan akan membuat keterikatan karyawan sehingga karyawan lebih antusias dalam bekerja dan semakin produktif (Hidayat, 2024). Semakin baik kepemimpinan etis dilakukan pimpinan organisasi maka semakin tinggi pula keterikatan pegawai dalam bekerja (Jung & Yoon, 2020). Ketika pimpinan Pemerintah Kecamatan Tapos mengedepankan integritas dan keadilan untuk pegawai maka pegawai akan memiliki keterikatan kerja.

Keterikatan memiliki kaitan erat dengan kinerja. Keterikatan yang ada di diri seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). Pegawai yang fokus dalam bekerja akan bekerja dengan hasil yang lebih berkualitas dan efisien. Ketika pegawai Pemerintah Kecamatan Tapos fokus, bekerja sepenuh hati hingga selesai melayani dengan lebih baik maka pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan lebih mandiri dan efisien.

Kepemimpinan etis yang kuat akan mendorong timbulnya keterikatan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai (Garaika, 2020). Gaya kepemimpinan yang mejunjung tinggi nilai integritas, keadilan, rendah hati pada kepentingan pegawai akan membuat pegawai lebih fokus dan bekerja hingga selesai (Sukaris, 2020). Keterikatan dalam bentuk larut bekerja dan merasa menjadi bagian dari organisasi akan membuat penyelesaian tugas lebih efektif, efisien dan berkualitas (Rosmaini & Tanjung, 2019). Gaya kepemimpinan etis akan berpengaruh terhadap kinerja secara tidak langsung tetapi gaya kepemimpinan etis akan mempengaruhi keterikatan sebelum akhirnya mempengaruhi kinerja.

- H4. *Kepemimpinan etis berpengaruh terhadap keterikatan kerja.*
- H5. *Keterikatan kerja berpengaruh terhadap kinerja.*
- H6. *Keterikatan kerja memediasi kepemimpinan etis terhadap kinerja.*



Gambar 1. Model Penelitian

## Pengumpulan Data

Penelitian dilakukan di Pemerintah Kecamatan Tapos, Kota Depok, yang beralamat di Jalan Raya Tapos RT 003/ 005 No. 52 Kelurahan Tapos, kecamatan Tapos. Penelitian dilaksanakan selama tahun 2024. Instrumen utama untuk mengumpulkan data adalah kuesioner yang dibagikan kepada responden sebanyak 61 orang yaitu merupakan keseluruhan populasi terjangkau dari total 71 populasi target (Mulyanto & Wulandari, 2019). Kuesioner dibagikan kepada responden dengan metode campuran yaitu kuesioner cetak dan menggunakan google form.

## Metode Analisis

Analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis struktural menggunakan pendekatan partial least square dimana pengolahannya menggunakan software Smart PLS (Ringle, Wende, & Becker, 2024). Fungsi aplikasi yang sering dipergunakan didalam adalah Analisa bootstrapping dan pengujian signifikansi, konstruksi tingkat tinggi dan moderasi (Ringle, Wende, & Becker, 2024). Tahapan pengolahan data jika dilakukan dengan model mederasi maupun mediasi harus melalui prosedur analitik, agar tercapai penggunaan yang efektif. Analisis diawali dengan pengujian outer yaitu uji instrumen variabel dan deskripsi variabel dan dilanjutkan dengan pengujian kelayakan model dan diakhiri dengan pengujian hipotesis. Penelitian ini menggunakan data primer yaitu kuesioner maka instrumen variable melalui uji validitas dan reabilitas. Validitas konvergen dilakukan berdasarkan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari konstruk seharusnya berkorelasi tinggi dengan nilai loading diatas 0,7. Reliabilitas dilakukan dengan *Composit reliability* (CR) pada range 0,6-0,7 atau cronbach's alpha (CA) diatas 0,7.

Analisis deskriptif merupakan analisis yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberikan gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi yang bersifat objektif (Sugiyono, 2019). Data yang dimaksud adalah data responden dan data variable penelitian. Data responden disajikan dalam bentuk tabel frekuensi berdasarkan kriteria tertentu. Variabel penelitian dievaluasi melalui beberapa parameter statistik seperti mean (rata-rata), median (nilai tengah data), deviasi standar dan lainnya (Mulyanto & Wulandari, 2019). Semua parameter ini membantu memahami karakteristik data dengan lebih komprehensif (Sugiyono, 2019). Variabel penelitian berupa kondisi masing-masing variabel penelitian seperti mean, standar deviasi, minimum, dan maksimum.

Uji model dilakukan terhadap nilai R-square laten endogen. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2012). Pengujian model dilakukan dengan R Square dimana model dikatakan layak apabila R<sup>2</sup> laten endogenous memiliki rentang kategori yaitu: lebih dari 0,70 – kuat; 0,67 sampai dengan 0,7 – substansial; 0,19 sampai dengan 0,67 – moderate; kurang dari atau sama dengan 0,19 – lemah.

Pengujian hipotesis dilakukan jika model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan model. Pengujian hipotesis dilakukan terhadap nilai koefisien dari setiap arah pengaruh bisa berupa pengaruh langsung, tidak langsung dan total (Mulyanto dan

Wulandari, 2019). Jika nilai koefisien atau *original sample* positif, maka terdapat pengaruh ke arah yang positif, sedangkan jika nilainya negatif, maka terdapat pengaruh ke arah yang negatif pada hubungan variabel yang diuji.

## Hasil

### Responden

Responden penelitian didominasi oleh yang berstatus sebagai ASN dan berjenis kelamin laki-laki. Usia responden pada mas produktif, dimana terbanyak berada pada rentang 20 tahun sampai 50 tahun. Pendidikan responden sebagian besar sudah berpendidikan tinggi (S1 dan S2) dengan masa kerja lebih dari 6 tahun. Data responden selengkapnya ditampilkan pada tabel 1.

Tabel 1. Responden

Karakteristik	Jumlah	Persen
Status Kepegawaian		
- ASN	50	85.3
- Non-ASN	11	14.7
Jenis Kelamin		
- Laki-laki	41	68.5
- Perempuan	20	31.5
Usia		
- < 20 tahun	0	0
- 20 – 35 tahun	13	28.0
- 36 – 50 tahu	44	68.6
- > 50 tahun	4	3.4
Pendidikan		
- SMA / SMK	6	11,00
- S1	47	76.31
- S2	8	12.69
- S3	0	0
Masa Kerja		
- < 6 tahun	4	4.6
- 6 – 10 tahun	5	6.3
- 11 – 15 tahu	42	78.2
- > 15 tahun	10	14.6

Sumber: Data hasil kuesioner yang diolah, 2022

### Uji Instrumen

Tabel 2 menunjukkan rangkuman hasil uji intrumen dan deskripsi variable. Setiap indicator pada masing-masing variable telah valid dengan nilai loading lebih dari 0,7. Variabel penelitian seluruhnya telah reliabel berdasarkan penilaian reliabilitas dari kategori Cronbach’s Alpha, Composite Reliability dan Average Variance Extracted. Masing-masing

variable penelitian dinilai pada skala 1 sampai 10 dan dikategorikan menjadi 5. Berdasarkan hasil analisis diperoleh data bahwa seluruh variable berkategori baik dengan nilai tertinggi pada variable keterikatan kerja dan terendah pada kepemimpinan etis.

**Uji Model**

Tabel 3 menunjukkan rangkuman hasil uji model penelitian. Model yang diusung pada penelitian ini telah memenuhi kelayakan model berdasarkan nilai R Square. Adopsi motivasi pelayanan public dan keterikatan kerja sebagai variable pemediasi pada kategori moderat. Kinerja pegawai sebagai variable dependen pada kategori kuat.

Tabel 2. Uji Intrumen dan Deskripsi Variabel

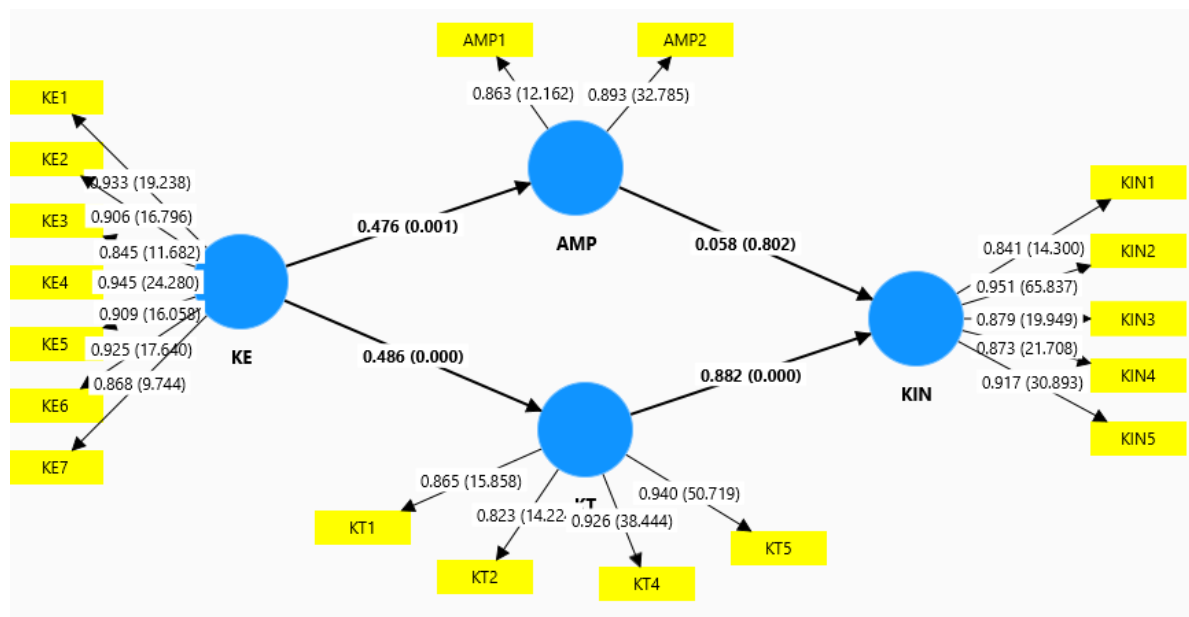
Variabel/ Konsep	Indikator	Loading	Reliabilitas	Rata-rata
Kinerja	KIN1-Selesai Sesuai target	0,846	CA: 0,703 CR: 0,870 AVE: 0,770	7,88 (Baik)
	KIN2-Selesai Sesuai standar kualitas	0,948		
	KIN3-Selesai Secara efektif	0,883		
	KIN4-Selesai Secara efisien	0,869		
	KIN5-Selesai Secara mandiri	0,913		
Adopsi motivasi pelayanan publik	AMP1-Meniru semangat kasih sayang	0,829	CA: 0,963 CR: 0,969 AVE: 0,818	7,81 (Baik)
	AMP2-Mencontoh semangat rela berkorban	0,866		
Keterikatan kerja	KT1-Sepenuh hati untuk organisasi	0,854	CA: 0,936 CR: 0,951 AVE: 0,797	8,36 (Sangat Baik)
	KT2-Tugas sebagai keharusan	0,784		
	KT3-Tetap fokus saat bekerja	0,918		
	KT4-Menjadi bagian penting organisasi	0,922		
Kepemimpinan etis	KE1-Memiliki integritas tinggi	0,933	CA: 0,911 CR: 0,938 AVE: 0,791	7,61 (Baik)
	KE2-Memperlakukan anggota secara adil	0,903		
	KE3-Memberdayakan potensi optimal	0,844		
	KE4-Mendahulukan kepentingan lain	0,943		
	KE5-Rendah hati	0,909		
	KE6-Memberikan dukungan emosional	0,926		
	KE7-Aktif melakukan pengembangan diri	0,869		

Sumber: Rangkuman teori, 2024

Tabel 3. Uji Model

Variabel Endogen	R Square	Adj. R Square
Adopsi motivasi pelayanan public (AMP)	0,226	0,213
Kinerja (KIN)	0,873	0,869
Keterikatan kerja (KT)	0,236	0,223

Sumber: Data diolah, 2024



Gambar 2. Hasil Analisis

### Uji Hipotesis

Model akhir penelitian yang menyajikan kontribusi indicator dalam membentuk variable dan keterkaitan antar variable disajikan pada gambar 2. Pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung didasarkan pada rangkuman hasil analisis yang disajikan pada table 4. Terdapat enam hipotesis penelitian yang diajukan. Empat hipotesis diterima yaitu H1, H4, H5 dan H6. Dua hipotesis ditolak yaitu H3 dan H4.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	Path coeff.	pvalue	Keputusan
H1	Kepemimpinan etis → Adopsi motivasi pelayanan public	0,475	0,001	Diterima
H2	Adopsi motivasi pelayanan publik → Kinerja	0,056	0,812	Ditolak
H3	Kepemimpinan etis → Adopsi motivasi pelayanan public → Kinerja	0,026	0,818	Ditolak
H4	Kepemimpinan etis → Keterikatan kerja	0,485	0,000	Diterima
H5	Keterikatan kerja → Kinerja	0,883	0,000	Diterima
H6	Kepemimpinan etis → Keterikatan kerja → Kinerja	0,429	0,002	Diterima

Sumber: Output PLS, 2024

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Adopsi Motivasi Pelayanan Publik**

Terdapat pengaruh positif kepemimpinan etis terhadap adopsi motivasi pelayanan publik. Koefisien jalur sebesar 0,475 mengindikasikan bahwa kepemimpinan etis memberikan pengaruh yang kuat dalam mendorong nilai-nilai adopsi motivasi pelayanan publik pada pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Bedi et al. (2020) yang menyoroti bahwa pemimpin yang etis dapat menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan motivasi altruistik dan komitmen terhadap pelayanan masyarakat, dan (Fitriani et al., 2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja, termasuk motivasi publik. Keberadaan pimpinan yang rendah hati akan mendorong semangat kasih sayang pegawai dengan mengadopsi pelayanan kepada Masyarakat. Pemimpin diharapkan memberikan contoh untuk mendahulukan kepentingan orang lain sehingga memberikan semangat rela berkorban para pegawai dalam menjalankan tugasnya.

### **Pengaruh Adopsi Motivasi Pelayanan Publik terhadap Kinerja**

Adopsi motivasi pelayanan publik tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Meskipun tidak sejalan dengan teori yang dikemukakan Bright et al. (2020), tetapi hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian lain (Prayudi, 2020) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berperan sebagai factor pendorong kinerja pegawai. Tidak adanya pengaruh adopsi motivasi pelayanan public terhadap kinerja pegawai memberikan konsekuensi bahwa upaya meniru atau mencontoh motivasi pelayanan public hendaknya tidak menjadi prioritas dalam rangka mendorong peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, tidak adanya pengaruh pada penelitian ini memberi peluang untuk dilakukan penelitian yang lebih mendalam pada penelitian berikutnya.

### **Adopsi Motivasi Pelayanan Publik dalam memediasi Kepemimpinan Etis Terhadap Kinerja**

Adopsi motivasi pelayanan public tidak memediasi kepemimpinan etis terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak bisa dijadikan sebagai variable yang menghubungkan kepemimpinan etis terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi oleh Jung dan Yoon (2020), yang menyatakan bahwa mediasi motivasi pelayanan publik terhadap kinerja sering kali lemah (Rosmaini & Tanjung, 2019; Garaika, 2020). Tidak adanya peran adopsi motivasi pelayanan public sebagai pemediasi kepemimpinan etis memberikan peluang untuk dilakukan penelitian lebih lanjut secara lebih mendalam baik dalam hal substansi, obyek, maupun lingkup yang lebih luas.

### **Pengaruh kepemimpinan Etis terhadap keterikatan**

Kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja dengan arah positif. Penerapan kepemimpinan etis yang semakin baik akan membuat pegawai memiliki

keterikatan kerja yang makin tinggi. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Ng et al. (2020), yang menyoroti bahwa kepemimpinan etis memperkuat keterikatan karyawan. Penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian lainnya (Jung & Yoon, 2020) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Memiliki pimpinan yang memiliki integritas tinggi dan dapat memberdayakan potensi pegawai akan meningkatkan keterikatan dalam diri pegawai.

### **Pengaruh Keterikatan terhadap Kinerja**

Keterikatan kerja memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya (Rosmaini & Tanjung, 2019) yang secara konsisten menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa menjadi bagian organisasi yang tidak terpisahkan dintandari dengan mengerjakan tugas dengan sepenuh hati untuk organisasi dan merasa penyelesaian tugas hingga selesai menjadi keharusan akan menyelesaikan tugas dengan baik. Oleh karena itu penting menjaga keterikatan kerja pegawai dalam rangka mendorong peningkatan kinerja pegawai.

### **Keterikatan Kerja dalam Memediasi Kepemimpinan Etis terhadap kinerja**

Keterikatan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja pegawai. Perasaan terikat pada organisasi yang semakin kuat terjadi karena kepemimpinan etis yang kuat yang pada tahapan selanjutnya keterikatan tersebut meningkatkan kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Sukaris, 2020), Dimana keterikatan berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Kepemimpinan etis yang baik akan mendorong timbulnya keterikatan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan yang menjunjung tinggi nilai integritas, keadilan, rendah hati pada kepentingan pegawai akan membuat pegawai lebih fokus dan merasa bekerja hingga selesai merupakan kewajiban. Keterikatan dalam bentuk larut bekerja akan membuat penyelesaian tugas lebih mencapai target, efektif, efisien dan berkualitas.

### **Kesimpulan**

Kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif terhadap adopsi motivasi pelayanan public namun tidak berdampak pada kinerja pegawai sehingga adopsi motivasi pelayanan public tidak memediasi kepemimpinan etis terhadap kinerja. Kepemimpinan yang berbasis nilai-nilai etis hanya dapat mendorong pegawai untuk lebih mengadopsi motivasi pelayanan publik, seperti komitmen terhadap kepentingan masyarakat dan integritas dalam tugas-tugas pelayanan tetapi tidak meningkatkan kinerja. Kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja dan berdampak pada kinerja pegawai sehingga keterikatan

kerja memediasi kepemimpinan etis terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan etis secara langsung meningkatkan keterlibatan emosional, rasa antusiasme, dedikasi, dan keberartian dalam pekerjaan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja pegawai secara kualitas dan kuantitas.

Kepemimpinan etis hendaknya ditingkatkan dengan menempatkan pimpinan sebagai teladan dalam nilai-nilai kejujuran, integritas, dan transparansi. Perbaikan kepemimpinan etis hendaknya lebih diarahkan pada tumbuhnya keterikatan kerja yaitu mendorong pegawai agar terlibat dalam pengambilan keputusan, merasa lebih dihargai dan terikat pada organisasi. Penelitian selanjutnya dapat menjadikan penelitian ini sebagai referensi dan atau mengeksplorasi peran mediator atau moderator lain, seperti budaya organisasi, dukungan sosial, atau keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*), yang dapat memengaruhi hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja.

## Daftar Pustaka

- Abertnego, I. (2023, February 10). IPM Kecamatan Tapos Masih Kecil, Aparatur Setempat Upayakan Peningkatan di Tahun 2023. *RADARDEPOK.COM*. <https://www.radardepok.com/metropolis/pr-9467445012/ipm-kecamatan-tapos-masih-kecil-aparatur-setempat-upayakan-peningkatan-di-tahun-2023>
- Ahmed, S., & Uddin, N. (2012). Job Satisfaction of Bankers and its Impact in Banking: A Case Study of Janata Bank. *ASA University Review*, 6(2).
- Astuti, D., Kristianti, L. S., & Akbar, I. R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Smec Denka Indonesia. *Journal Of Research And Publication Innovation*, 1(1), 70-82.
- Baloyi, L. (2020). Ethical Leadership and Employee Performance: A South African Perspective. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 423-435.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.
- Bhana, A., & Bayat, M. S. (2020). Leadership Styles and Employee Performance in Public Sector Organizations. *Public Administration Review*, 80(4), 589-601.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Fitriani, D., FoEh, J. E. H. J., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(2), 981-994.

- Garaika, G. (2020). Mediating Effect of Work Engagement on Ethical Leadership and Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(5), 1023-1040.
- Halvorsen, B., et al. (2023). Ethical Leadership in Public Sector Organizations: A Scandinavian Perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 39(1), 101-115.
- Hasibuan, M. S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hidayat, M.S. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT Kalimutu Mitra Perkasa. *Journal of Management and Bussines (JOMB)* 6(1), 287-297.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2020). The Effects of Ethical Leadership on Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), 679-694.
- Liyas, R. (2019). Ethical Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 321-335.
- Mangkunegara, A. A. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mardiani, I.N., & Sepdiana, Y.D. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(1), 1–10.
- Mulyanto, H., & Wulandari, A. (2019). *Penelitian: Metode & Analisis*. Semarang: CV Agung
- Ng, T. W. H., et al. (2020). Ethical Leadership and Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Identification. *Journal of Business Ethics*, 173(2), 221-234.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Prayudi, A. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan pd. Pembangunan kota binjai). *Jurnal Manajemen*, 1(2), 63-72.
- Regina, B. (2010). Leadership and Performance: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 334-349.
- Ringle, C.M., Wende, S., & Becker, J.M. (2024). *SmartPLS 4*. Bönningstedt: SmartPLS. Retrieved from <https://www.smartpls.com>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Rosmaini, E., & Tanjung, H. (2019). Mediating Role of Work Engagement in Ethical Leadership and Employee Performance. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 983-997.

- Samson, D., & Swink, M. (2023). *Operations management: Integrating manufacturing and services* (6th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukaris, S. (2020). Work Engagement as a Mediator Between Ethical Leadership and Employee Performance. *Journal of Management Development*, 39(7), 789-803.
- Syamsuddinnor, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik*. Pustaka Pelajar.