

Dampak Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai dengan Peran Mediasi Motivasi Kerja

Jumratul Putri¹, Mahmud², Dian Urna Fasihat³

^{1,2,3} Prodi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapis

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Kantor Lurah Kandai Dua Dompu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ($\text{sig. } 0,000 < 0,05$) dan kinerja pegawai ($\text{sig. } 0,035 < 0,05$). Selain itu, motivasi kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\text{sig. } 0,001 < 0,05$). Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan partisipatif dengan kinerja pegawai ($\text{sig. } X = 0,035$ dan $Z = 0,000 < 0,05$). Efektivitas kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja, hubungan interpersonal, dan kesiapan internal pegawai. Oleh karena itu, strategi kepemimpinan yang partisipatif dapat menjadi pendekatan yang relevan dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi kerja secara optimal.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai*

Copyright (c) 2025 Jumratul Putri¹

✉ Corresponding author : jumratulputri465@gmail.com^{1*}

Email Address : jumratulputri465@gmail.com^{1*}, memettdomp@gmail.com², dian.urna.f@gmail.com³

PENDAHULUAN

Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan, Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan instansi atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari pegawai dapat mempengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan (Tirtayasa, S. 2019). "Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja pegawai tersebut merupakan salah satu modal bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sehingga kinerja pegawai adalah hal yang patut diperhatikan oleh pemimpin organisasi terutama di tingkat pemerintahan lokal seperti kelurahan (Chairunnisah, R., Km, S., dkk 2021). Oleh karena itu, Upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya (Wandi, D. 2022). Pengelolaan Organisasi sangat ditentukan oleh perilaku setiap individu dalam organisasi tersebut, yang pada dasarnya setiap organisasi berkeinginan dan bertujuan untuk memberi nilai, manfaat dan dampak positif bagi

lingkungan sekitarnya (Perdana, D. A., & Pakili, M. O. 2020). Organisasi akan berhasil apabila pegawai tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja, namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif (Lestari, M. R., & Sujono, F. K. 2021).

Salah satu faktor yang diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu perilaku atau cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memberikan pengaruh baik secara pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku anggotanya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu norma, kaidah berperilaku dari seseorang agar mampu memberikan pengaruh kepada anggotanya (Adam, 2021). Salah satu gaya kepemimpinan yang sangat cocok untuk diterapkan dalam lingkungan kerja suatu instansi yaitu gaya kepemimpinan partisipatif, yaitu bentuk kepemimpinan dimana atasan sebagai seorang pemimpin meminta ide dan saran dari para bawahannya dan mengundang partisipasi pegawai dalam setiap keputusan yang secara langsung melibatkan para pegawainya (Tarmizi, A., & Hutasuhut, J. 2022). Gaya kepemimpinan yang mampu untuk dapat mengarahkan bawahannya dengan baik agar membuat bawahannya dapat melakukan pekerjaan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja dan juga apabila pemimpin dalam gaya kepemimpinannya disukai oleh pegawainya akan menyebabkan pegawai tersebut merasa puas dalam bekerja (Halim, A. 2020).

Namun demikian, pengaruh kepemimpinan partisipatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan merubah suatu yang potensial menjadi suatu kenyataan dan ini merupakan kegiatan pokok yang memberikan kesuksesan bagi organisasi (Rapanna & Jumady, 2020). Dalam banyak kasus, pengaruh seorang pemimpin dalam organisasi harus dapat menciptakan integrasi yang serasi dengan para bawahannya juga termasuk dalam membina kerja sama, mengarah dan mendorong gairah kerja para bawahan sehingga tercipta motivasi positif yang akan menimbulkan niat dan kinerja yang maksimal juga didukung fasilitas-fasilitas perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan. (Kamal, F., dkk 2019).

Motivasi kerja berperan penting sebagai penghubung antara kepemimpinan partisipatif dan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang melibatkan partisipasi pegawai dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada gilirannya mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif dan produktif. Dengan motivasi yang tinggi, kinerja pegawai cenderung meningkat, sehingga motivasi kerja menjadi variabel mediasi yang krusial dalam memperkuat dampak kepemimpinan partisipatif terhadap hasil kerja pegawai.

Kantor Lurah Kandai Dua sebagai unit pelaksana pemerintahan di tingkat kelurahan memiliki peran penting dalam pelayanan publik, di mana kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai menjadi faktor krusial yang memengaruhi kinerja lembaga. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, melalui studi kasus di Kantor Lurah Kandai Dua. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan manajemen

sumber daya manusia di sektor publik serta memberikan manfaat praktis dalam meningkatkan pola kepemimpinan dan kinerja aparatur kelurahan.

KAJIAN TEORI

Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif merupakan cara seorang Pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang Pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut (Bormasa, M. F. 2022).

Terdapat beberapa pendapat para ahli yang mengemukakan tentang definisi mengenai kepemimpinan, menurut (Burhanuddin Dalam Komara, E., dkk 2023). Mengemukakan bahwa: Kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan yang dipakai oleh mereka yang dipercaya, yaitu dengan kepercayaan dan kredibilitasnya itu kemudian memotivasi orang-orang yang melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang memberikan ruang dan peran secara signifikan kepada bawahan dalam menjalankan aktivitas proses pengambilan keputusan. Sedangkan menurut Gary Yukl, kepemimpinan partisipatif melibatkan upaya manajer untuk mendorong dan memfasilitasi partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan yang penting. Dalam masyarakat yang demokratis, hak individu untuk mempengaruhi keputusan yang akan mempengaruhi mereka dihormati dengan cara yang signifikan.

Kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, dengan keberhasilan bergantung pada penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai situasi dan kondisi organisasi. Gaya kepemimpinan partisipatif, yang relevan dalam konteks organisasi modern dan demokratis, menekankan keterlibatan aktif bawahan dalam pengambilan keputusan serta membangun kepercayaan dan kredibilitas sebagai dasar motivasi. Secara operasional, kepemimpinan partisipatif berfokus pada aspek wewenang, kapasitas pengambilan keputusan, dan kemauan kerja tinggi, dengan ciri-ciri seperti komunikasi dua arah, kemampuan mendengar dan merespons kesulitan bawahan, mendorong penggunaan kemampuan operasional bawahan, keterlibatan transparan dalam keputusan, serta dorongan partisipasi, terutama pada bawahan dengan tingkat kematangan sedang hingga tinggi (Prasetyo, 2022).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah penentu kinerja dan didasarkan pada asumsi bahwa tanpa dorongan, bekerja menjadi malas dan membosankan. Tanpa motivasi, etos kerja akan berfluktuasi. Motivasi merupakan faktor penting bagi semua sumber daya manusia (Suswati, E., dkk 2022). Mengapa motivasi sangat penting dalam

dunia kerja? Pemberian motivasi dengan tepat akan dapat menimbulkan semangat, gairah dan keikhlasan kerja dalam diri seseorang. Meningkatnya kegairahan dan kemauan untuk bekerja dengan sukarela tersebut akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja. (Sunyoto, D. D., & Wagiman. 2023).

Dijelaskan oleh Sunyoto bahwa motivasi timbul dari dua faktor, faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi keinginan, keinginan tersebut beragam, diantaranya keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk memiliki sesuatu, keinginan untuk mendapatkan pengakuan, dan keinginan untuk mendapatkan kekuasaan. Sementara itu faktor eksternal dapat berupa kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan akan pekerjaan, status dan tanggung jawab yang dimiliki, serta peraturan yang fleksibel yang memberikan keleluasaan kepada para pegawai untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan gagasan dalam perusahaan tersebut (Khanady,dkk 2021).

Adapun indikator motivasi menurut (Aisyah Oktavia dalam Rozi, A., dkk 2025). meliputi beberapa aspek penting. Pertama, Achievement (Pencapaian), yang merujuk pada hasil kerja yang dapat dicapai selama bekerja. Kedua, Work Itself (Bekerja Sendiri), yang mencakup tantangan yang dihadapi selama proses kerja. Ketiga, Responsibilities (Tanggung Jawab), yaitu tanggung jawab yang diberikan kepada tenaga kerja, yang dapat mempengaruhi motivasi mereka. Terakhir, ada Growth (Pertumbuhan), yang menggambarkan kemungkinan tenaga kerja untuk maju dan berkembang selama bekerja. Keempat indikator ini saling berhubungan dan berkontribusi pada tingkat motivasi karyawan dalam lingkungan kerja.

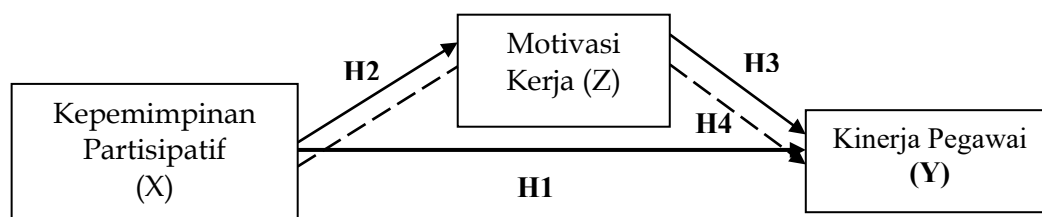
Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah suatu kerangka pemahaman dan penilaian mengenai kinerja individu dalam konteks organisasi. Hal ini melibatkan penilaian terhadap kontribusi dan prestasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi serta kemampuan mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan (Lestari, D. 2023). Dalam studi manajemen, kinerja pegawai adalah hal yang memerlukan pertimbangan yang sangat penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam suatu organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi tersebut, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi itu sendiri. Berhasil atau tidaknya kinerja pegawai yang dicapai oleh organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok (Purba, R. R. 2020).

Adapun Indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah: 1. Profesionalisme, 2. Proporsional, 3. Akuntabel, 4. Efektif dan Efisien. Secara umum, indikator kinerja memiliki fungsi sebagai berikut: 1. Memperjelas tentang apa, berapa dan kapan kegiatan dilaksanakan 2. Menciptakan konsensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan kebijakan/program/kegiatan dan menilai kinerjanya, 3. Membangun dasar bagi pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja organisasi/unit kerja (Ginting, H. A. 2019).

Kerangka Konseptual

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Keterangan :

———— Berpengaruh Langsung
 - - - - - Berpengaruh Tidak Langsung

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menemukan pengetahuan dan menyelidiki masalah berdasarkan pengalaman empiris melalui penerapan teori, desain, hipotesis, serta penentuan subjek penelitian. Metode kuantitatif menerjemahkan data ke dalam bentuk angka untuk dianalisis dan dapat bersifat deskriptif, korelasional, atau asosiatif, tergantung pada hubungan antar variabel yang diteliti (Purwanza, 2022). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Kelurahan Kandai Dua, Kabupaten Dompu, Nusa Tenggara Barat, sebanyak 36 orang, sedangkan sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih secara cermat agar mewakili karakteristik populasi dan dapat digeneralisasi (Amin et al., 2023; Hutami, 2024). Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi observasi, kuesioner, dan dokumentasi. Observasi dilakukan dengan keterlibatan langsung peneliti terhadap aktivitas subjek, kuesioner digunakan untuk memperoleh data dari responden melalui pertanyaan terstruktur, dan dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan informasi dari catatan atau arsip guna memperkuat data lainnya (Sugiyono, 2021). Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis deskriptif berbasis statistik deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data sebagaimana adanya tanpa melakukan generalisasi, dengan bantuan perangkat lunak SPSS sebagai alat analisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Uji Normalitas

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas tahap I

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		36
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.75126709
Most Extreme Differences	Absolute	.102
	Positive	.081

Negative	-.102
Kolmogorov-Smirnov Z	.612
Asymp. Sig. (2-tailed)	.848
a. Test distribution is Normal.	
b. Calculated from data.	

Sumber. Data Primer Diolah (2025)

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas Tahap II
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		36
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.80359800
	Absolute	.124
Most Extreme Differences	Positive	.124
	Negative	-.089
Kolmogorov-Smirnov Z		.742
Asymp. Sig. (2-tailed)		.641

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber. Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* pada Tabel 1 dan 2, nilai residual berdistribusi normal karena nilai Asymp. Sig lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, asumsi normalitas dalam model regresi telah terpenuhi.

Uji Multikolinieritas

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
(Constant)	8.880	2.731			
Kepemimpinan Partisipatif	-.381	.174	-.359	.695	1.438
Motivasi Kerja	.807	.177	.743	.695	1.438

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 3, kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja menunjukkan nilai tolerance > 0,10 dan VIF < 10. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi, sehingga model tersebut dianggap ideal.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 4. Hasil Uji Heteroskedastisitas
Coefficients^a

Model	Unstand. Coefficients	Stand. Coeff.	t	Sig.
-------	-----------------------	---------------	---	------

	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.563	1.399		1.833	0.076
1 Kepemimpinan Partisipatif	0.059	0.089	0.136	0.660	0.514
Motivasi Kerja	-0.071	0.091	-0.162	-0.782	0.440

a. Dependent Variable: Abs_RES

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4 diatas kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja menunjukkan nilai Sig. lebih besar $> 0,05$. Maka mengacu pada pengambilan keputusan dalam uji heteroskedastisitas dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.

Uji Regresi *Path Analisis*

Tabel 5. Hasil Uji Regresi Modul I
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.552 ^a	0.305	0.284	2.791

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Partisipatif

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Tabel 6.
Coefficients^a

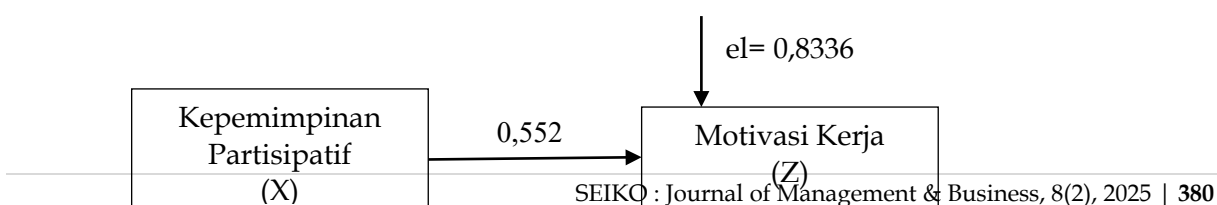
Model	Unstandardized Coefficients		Stand.Coeff.	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.417	2.314		3.205	0.003
Kepemimpinan Partisipatif (X)	0.540	0.140	0.552	3.859	0.000

a. Dependent Variable: MOTIVASI KERJA (M)

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Koefisien jalur model I: Mengacu pada output regresi model I pada bagian tabel *coefficients* dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel yaitu $X = 0,000 < 0,05$. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa regresi model I, yakni variabel X berpengaruh terhadap Z yang berarti hipotesis diterima. Besarnya nilai R^2 yang terdapat pada tabel model summary adalah sebesar 0,305, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X terhadap Y adalah sebesar 30,5% sementara sisanya 69,5% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara, untuk nilai $e1$ dapat dicari dengan rumus $e1 = \sqrt{(1-0,305)} = 0,8336$. Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur I sebagai berikut:

Gambar 2
Diagram Jalur Model Struktur I



Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Tabel 7. Hasil Uji Regresi Modul II
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.622 ^a	0.387	0.350	2.887

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (Z), Kepemimpinan Partisipatif (X)

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Tabel 8.
Coefficients^a

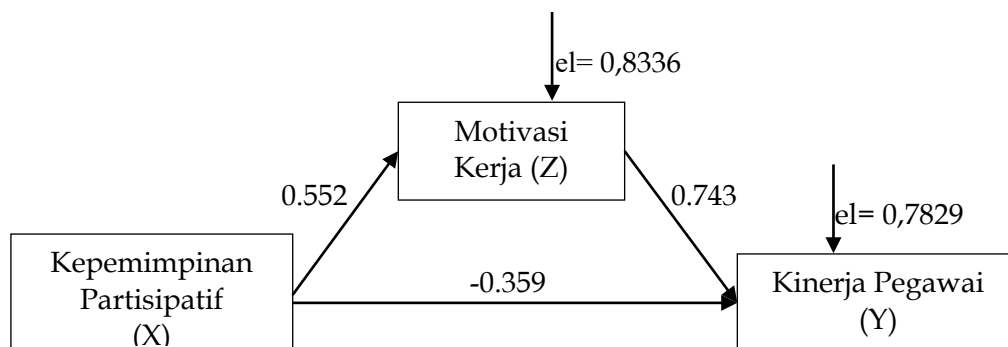
Model	Unstandar. Coeff.		Stand. Coeff.	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	8.880	2.731		3.251	0.003
1 Kepemimpinan Partisipatif (X)	-0.381	0.174	-0.359	-2.195	0.035
Motivasi Kerja (Z)	0.807	0.177	0.743	4.548	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Koefisien jalur model II: Mengacu pada output regresi model II pada bagian tabel *coefficients* dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu X = 0,035 dan Z = 0,000 < dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa regresi model II, yakni variabel X memediasi variabel Z berpengaruh terhadap Y yang berarti hipotesis diterima. Besarnya nilai R² yang terdapat pada tabel model summary adalah sebesar 0,387, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X dan Z terhadap Y adalah sebesar 38,7% sementara sisanya 61,3% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu, untuk nilai el dapat dicari dengan rumus $e1 = \sqrt{1 - 0,387} = 0,7829$. Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur IV sebagai berikut:

Gambar 3. Diagram Jalur Model Struktur IV



Sumber: Data Primer Diolah (2025)

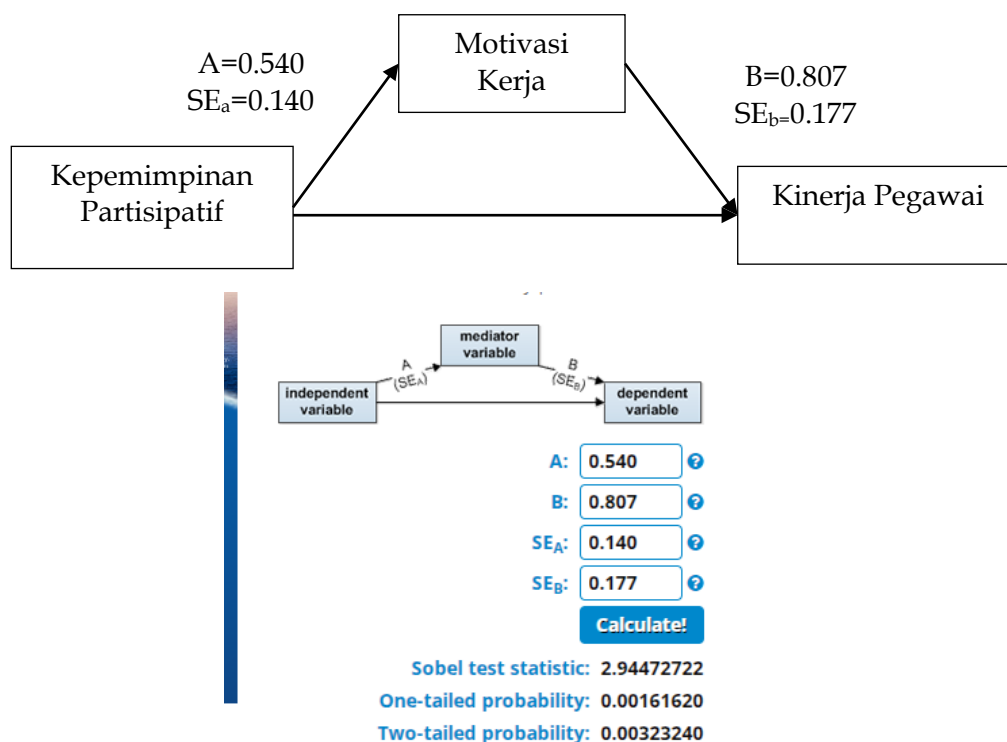
Berdasar pada gambar 3 di atas dapat diketahui bahwa:

1. Analisis pengaruh X terhadap Z : dari analisis diatas diperoleh nilai signifikansi X sebesar $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X terhadap Z.
2. Analisis pengaruh X terhadap Y : dari analisis diatas diperoleh nilai signifikansi X sebesar $0,035 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X terhadap Y.
3. Analisis pengaruh Z terhadap Y : dari analisis diatas diperoleh nilai signifikansi Z sebesar $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan Z terhadap Y.
4. Analisis pengaruh X melalui Z terhadap Y : diketahui pengaruh langsung yang diberikan X terhadap Y sebesar $-0,359$. Sedangkan pengaruh tidak langsung X melalui Z terhadap Y adalah perkalian antara nilai beta X terhadap dengan nilai beta Z terhadap Y yaitu : $0,552 \times 0,743 = 0,410$. Maka pengaruh total yang diberikan X terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu : $-0,359 + 0,743 = 0,384$. Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar $-0,359$ dan pengaruh tidak langsung sebesar $0,384$ yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung X melalui Z mempunyai pengaruh signifikan terhadap Y.

Uji Sobel

Perhitungan Uji Sobel Variabel X Terhadap Variabel Y Melalui Variabel Z

Gambar 4. Hasil Uji Sobel menggunakan Web Daniel Soper.com



Berdasarkan gambar di atas, nilai *two-tailed probability* sebesar $0,003 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Dengan kata lain, variabel Z berperan sebagai mediator dalam hubungan antara X dan Y.

PEMBAHASAN

Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja

Diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel yaitu $X = 0,000 < \text{dari } 0,05$. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap motivasi kerja. Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan kerja, kualitas hubungan interpersonal, dan kesiapan internal karyawan. Jika faktor-faktor pendukung tersebut terpenuhi,

Hal ini didukung oleh penelitian (Syaiyid, Elzi, et al. 2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif masing-masing berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja (Gudiyatmi, & Miyono, 2021) variabel kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja.

Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai

Diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel yaitu $X = 0,035 < \text{dari } 0,05$. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang berarti hipotesis diterima. Pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh sejumlah faktor pendukung internal maupun eksternal. Ketika faktor-faktor tersebut hadir dan selaras, kepemimpinan partisipatif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif dan produktif.

Hal ini didukung oleh penelitian (Muyasaroh, et al 2024) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan penelitian (YAI, 2019) menyatakan kepemimpinan partisipatif di PT.Wahana Bersama Abadi memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel yaitu $X = 0,001 < \text{dari } 0,05$. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa regresi model III, yakni variabel X berpengaruh terhadap Z yang berarti hipotesis diterima. Faktor yang mempengaruhi motivasi terhadap kinerja sangat kuat, namun sifatnya kondisional, bergantung pada lingkungan kerja, dukungan organisasi, dan kesesuaian antara individu dan tugas. Untuk mengoptimalkan kinerja pegawai, organisasi perlu memastikan bahwa motivasi karyawan tidak hanya dibangkitkan, tetapi juga difasilitasi dan diarahkan secara tepat.

Hal ini didukung oleh penelitian (Muyasaroh, et al 2024) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan didukung oleh penelitian (YAI, 2019) yang menyatakan motivasi kerja di PT. Wahana Bersama

Abadi Memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan dan penelitian yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja

Diketahui bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu $X = 0,035$ dan $Z = 0,000 < \text{dari } 0,05$. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa Regresi Model II, yakni variabel X memediasi variabel Z berpengaruh terhadap Y yang berarti hipotesis diterima. Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sangat bergantung pada berbagai faktor pendukung. Ketika hubungan pemimpin-pegawai positif, budaya organisasi mendukung partisipasi, dan pegawai memiliki karakteristik serta kondisi kerja yang mendukung, maka motivasi akan menjadi mediator yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sebaliknya, tanpa faktor-faktor tersebut, proses mediasi ini bisa menjadi lemah atau tidak signifikan.

Hal ini didukung oleh penelitian (YAI, 2019) menyatakan bahwa variabel motivasi mampu memediasi dengan baik hubungan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja. Didukung oleh penelitian (Rifaldy & Armanu 2018) menyatakan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai.

SIMPULAN

1. Gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan apabila didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif, hubungan interpersonal yang baik, serta kesiapan internal karyawan dalam menjalankan tugas.
2. Gaya kepemimpinan partisipasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui terciptanya lingkungan kerja yang mendukung, peningkatan motivasi, serta dorongan untuk bekerja secara lebih efektif dan produktif.
3. Motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, motivasi kerja yang tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai ketika didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif, dukungan organisasi yang memadai, serta kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan tugas.
4. Motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan partisipatif dengan kinerja pegawai. Dengan kata lain, motivasi kerja dapat menjadi penghubung yang efektif antara kepemimpinan partisipatif dan kinerja pegawai, apabila didukung oleh hubungan yang harmonis antara pemimpin dan pegawai, budaya organisasi yang mendorong partisipasi, serta karakteristik dan kondisi kerja yang mendukung semangat kerja pegawai.

Referensi

Abbas, S. A. (2023). Faktor-Faktor Pendorong Motivasi Dan Perannya Dalam Mendorong Peningkatan Kinerja: Tinjauan Pustaka. *BALANCA*, 45-54.

- Adam, I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Personel Komando Daerah Militer (KODAM). *Jurnal Meta Yuridis*, 4 (1), 73-87. <https://doi.org/10.26877/jmy.v4i1.6908>.
- Amin, N. F., Garancang, S., & Abunawas, K. (2023). Konsep Umum Populasi Dan Sampel Dalam Penelitian. *Pilar*, 14(1), 15-31.
- Annisa, N. F. R. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja: Studi kasus pada pegawai Dinas Perhubungan Kota Blitar (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
- Chairunnisah, R., Km, S., & Mataram, P. M. F. H. (2021). Teori Kinerja Karyawan. *Kinerja Karyawan*, 29.
- Ginting, H. A. (2019). Analisis Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Lau Cimba Kabanjahe (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS QUALITY).
- Gudiyatmi, E. W., & Miyono, N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Motivasi Kerja Guru Smp Negeri Di Kecamatan Pemalang Kabupaten Pemalang. *Jurnal Ilmiah Kependidikan (JIK)*, 15(1), 1-7.
- Ghozali, I. (2021). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26 Edisi 10. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Makassar. *Publik*, 7(2), 92-104.
- Hutami, W. F. (2024). Populasi dan Sampel dalam Penelitian. *Jurnal Public Relations Mercu Buana*, Query date, 21, 23.
- Ismail, D., & Prasilowati, S. L. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Jabar Banten S Yariah Cabang Kota Bogor.
- Kamal, F., Winarso, W., & Sulistio, E. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Manajemen (JIAM)*, 15(2).
- Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69-88.

- Lestari, M. R., & Sujono, F. K. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 3(1), 81-95.
- Muyasaroh, I., Miyono, N., & Prayito, M. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru di SD Negeri Kecamatan Kandangan Kabupaten Temanggung. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(2), 803-817.
- Perdana, D. A., & Pakili, M. O. (2020). Perilaku organisasi melalui dakwah terhadap perkembangan manajemen partai keadilan sejahtera wilayah Gorontalo. *Tazkir: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial Dan Keislaman*, 6(2), 311-328.
- Prasetyo, M. A. M. (2022). Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 1-12.
- Purba, R. R. (2020). a Determinasi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai: Analisis Mutasi Pegawai Dan Penempatan Pegawai (Literature Review Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(2), 252-262.
- Purwanza, S. W. (2022). Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif dan kombinasi. *Cv. Media Sains Indonesia*.
- Rapanna, P., & Jumady, E. (2020). The Impact of Corona Virus Outbreak Regarding the Large-Scale Social Restriction Policy on Economic Attitudes in Makassar. *International Journal of Social Science Studies*, 8(5), 83. <https://doi.org/10.11114/ijsss.v8i5.4963>.
- Rifaldy, M. R., & Armanu Thoyib, S. E. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Di Bpjs Kesehatan Kantor Cabang Malang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 6(1).
- Rozi, A., Pahmi, A., & Alam, S. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Desa Di Kecamatan Kibin. *Journal of Tax and Business*, 6(1), 150-159.
- Sani, A., & Maharani, V. (2019). Riset Manajemen SDM Untuk Skripsi, Tesis, Disertasi, dan dilengkapi dengan Contoh Artikel Jurnal. *UIN Maliki Press*.
- Sazly, S., & Permana, D. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Teluknaga Kabupaten Tangerang. *Jurnal Perspektif*, 18(2), 209-217.

- Suciningrum, F., Rhamanda, A. Z., & Handayani, M. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru. Available at SSRN 3864629.
- Sugiono. (2021). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif. A&D. Alfabeta.
- Sunyoto, D. D., & Wagiman. (2023). Memahami teori-teori yang membahas motivasi kerja. Eureka Media Aksara.
- Susanto, N. (2019). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Divisi Penjualan PT Rembaka. *Agora*, 7(1), 287273.
- Suswati, E. (2022). Motivasi kerja. Media Nusa Creative.
- Syaiyid, Elzi, et al. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan Radar Malang PT. Malang Intermedia Pers)." *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, vol. 1, no. 1, Apr. 2013, pp. 104-113.
- Tarmizi, A., & Hutasuhut, J. (2022). Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja aparatur sipil negara pada kantor camat Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 2(1), 24-33.
- Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45-54.
- Wandi, D. (2022). Pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Integrasi Sumber Daya Manusia*, 1(1), 21-30.
- YAI, R. S. T. I. E. (2019). Kepemimpinan Partisipatif, dan Motivasi Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Perbankan (JUMPA)*, 6(3), 18-36.