

# **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai: Suatu Studi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung**

**Imam Budiana\*, Silvia Erwindia, Ramson Daniel Silalahi**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ekuitas, Bandung, Indonesia

\*Corresponding Author: [imambudiana11@gmail.com](mailto:imambudiana11@gmail.com)

## **Article History:**

Received 2025-05-10

Accepted 2025-07-01

## **Keywords:**

Democratic Leadership Style

Employee Performance

Work Ethic

## **ABSTRACT**

*This study aims to examine the influence of democratic leadership style and work ethic on employee performance at the Youth and Sports Office of Bandung Regency. A descriptive-verificative approach with a quantitative method was used in this research. The subjects of the study consisted of 53 employees from the Youth and Sports Office of Bandung Regency, with data collection conducted through a questionnaire that was tested for validity and reliability. Data analysis was performed using regression analysis and path analysis to determine the simultaneous and partial effects of the independent variables (democratic leadership style and work ethic) on the dependent variable (employee performance). The results showed that both democratic leadership style and work ethic had a simultaneous effect on employee performance of 94.80%, with work ethic having a greater influence (73.60%) compared to democratic leadership style (21.20%). Both variables also showed significant partial effects on employee performance. The conclusion of this study is that improvements in democratic leadership style and the enhancement of work ethic can significantly improve employee performance at the Youth and Sports Office of Bandung Regency.*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan etos kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-verifikatif dengan metode kuantitatif. Subjek penelitian terdiri dari 53 pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung, dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data dilakukan dengan uji regresi linear dan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh simultan dan parsial antara variabel bebas (gaya kepemimpinan demokratis dan etos kerja) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan etos kerja memiliki pengaruh simultan terhadap kinerja pegawai sebesar 94,80%, dengan etos kerja memberikan pengaruh yang lebih besar (73,60%) dibandingkan gaya kepemimpinan demokratis (21,20%). Secara parsial, kedua variabel ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa perbaikan dalam gaya kepemimpinan demokratis dan peningkatan etos kerja pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung.

## **Kata Kunci:**

Etos Kerja

Gaya Kepemimpinan

Demokratis

Kinerja Pegawai

## **PENDAHULUAN**

Kinerja pegawai merupakan elemen fundamental yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya, terutama dalam konteks sektor publik yang dituntut untuk memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat. Dalam era reformasi birokrasi dan tuntutan good governance, organisasi pemerintah daerah menghadapi tantangan kompleks untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik melalui optimalisasi kinerja pegawai (Peny, 2023). Pencapaian kinerja pegawai yang optimal tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis pekerjaan, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasional yang saling berinteraksi, khususnya gaya kepemimpinan dan karakteristik individu



pegawai itu sendiri. Pemimpin yang demokratis dapat mendorong pegawai untuk berperan lebih aktif dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga kinerja pegawai cenderung lebih optimal. Hal ini berbeda dengan gaya kepemimpinan otoriter, yang lebih menekankan kontrol ketat dan keputusan yang dibuat sepenuhnya oleh pemimpin, yang dapat menurunkan tingkat partisipasi dan motivasi pegawai (Hasibuan, 2016).

Gaya kepemimpinan demokratis telah menjadi fokus perhatian dalam studi manajemen sumber daya manusia karena pendekatan ini dianggap mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pengembangan potensi pegawai. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang mengutamakan partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa kepemilikan, motivasi, dan komitmen terhadap organisasi. Penelitian empiris yang dilakukan oleh Susanti (2015) pada Kantor Kecamatan Sungai Pinang Kota Samarinda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan menciptakan atmosfer kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Yugusna et al. (2016) yang menemukan bahwa kepemimpinan demokratis tidak hanya mempengaruhi kinerja tetapi juga kedisiplinan karyawan di sektor swasta.

Selain faktor kepemimpinan, etos kerja pegawai menjadi determinan penting dalam pencapaian kinerja organisasi. Etos kerja mencerminkan nilai-nilai fundamental yang dianut individu terhadap pekerjaan, meliputi sikap disiplin, tanggung jawab, dedikasi, dan komitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Sinamo, 2015). Etos kerja yang baik ini dapat mendorong pegawai untuk mencapai hasil yang lebih baik dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Kusriyanto, 2016). Karauwan dan Mintardjo (2015) dalam penelitiannya di Dinas Pekerjaan Umum Minahasa Selatan menemukan bahwa etos kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, bahkan lebih dominan dibandingkan faktor-faktor lainnya seperti budaya organisasi dan beban kerja. Penelitian Bawelle dan Sepang (2016) pada PT. BRI Cabang Tahuna juga mengkonfirmasi bahwa etos kerja yang tinggi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, menunjukkan konsistensi temuan ini lintas sektor.

Meskipun telah banyak penelitian yang mengkaji hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja pegawai, masih terdapat kesenjangan pengetahuan yang perlu diatasi. Pertama, sebagian besar penelitian sebelumnya mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan etos kerja secara terpisah terhadap kinerja pegawai, seperti yang dilakukan oleh Khosiah dan Maryani (2020) yang fokus pada pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja guru PAUD, atau penelitian Nurhasanah et al. (2022) yang mengkaji etos kerja dengan variabel intervening kepuasan kerja. Kedua, studi yang mengintegrasikan kedua variabel tersebut dalam satu model penelitian masih terbatas, padahal Tampubolon (2007) menunjukkan bahwa interaksi antara gaya kepemimpinan dan etos kerja dapat memberikan efek sinergis yang lebih kuat terhadap kinerja pegawai.

Ketiga, konteks penelitian di sektor publik, khususnya pada instansi pemerintah daerah yang menangani bidang pemuda dan olahraga, masih belum mendapat perhatian yang memadai dalam literatur akademik. Dinas Pemuda dan Olahraga sebagai organisasi publik memiliki karakteristik unik dengan tugas dan fungsi yang beragam, mulai dari pembinaan atlet, pengelolaan fasilitas olahraga, hingga pengembangan program kepemudaan yang memerlukan koordinasi kompleks dan kinerja pegawai yang optimal. Keempat, penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan di wilayah Indonesia bagian timur dan tengah, sementara konteks Jawa Barat, khususnya Kabupaten Bandung, memiliki karakteristik sosial-budaya dan kondisi organisasional yang berbeda yang dapat mempengaruhi dinamika kepemimpinan dan etos kerja pegawai.

Tinjauan literatur menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan etos kerja memiliki landasan teoritis yang kuat dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard menekankan pentingnya adaptasi gaya kepemimpinan sesuai dengan kondisi dan karakteristik bawahan, dimana gaya demokratis cocok untuk pegawai yang memiliki kompetensi tinggi namun memerlukan motivasi dan dukungan (Yukl, 2015). Sementara itu, teori motivasi dari McClelland menjelaskan bahwa etos kerja yang tinggi berkaitan dengan kebutuhan berprestasi (need for achievement) yang mendorong individu untuk mencapai standar keunggulan dalam pekerjaan. Khumaira dan Muhid (2022) dalam literature review mereka menemukan bahwa kepemimpinan demokratis berkontribusi terhadap pemberdayaan psikologis karyawan, yang selanjutnya dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja.

Penelitian ini memiliki justifikasi yang kuat karena beberapa alasan. Pertama, urgensi praktis untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di era digitalisasi dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi terhadap kinerja pemerintah daerah. Kedua, kebutuhan teoretis untuk mengembangkan model integratif yang menjelaskan bagaimana faktor kepemimpinan dan karakteristik individu bekerja secara sinergis dalam mempengaruhi kinerja pegawai di sektor publik. Ketiga, kontribusi metodologis melalui penggunaan pendekatan kuantitatif yang komprehensif dengan analisis regresi dan path analysis untuk menguji hubungan kausal yang lebih akurat.

Berdasarkan identifikasi kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan etos kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung, baik secara parsial maupun simultan. Secara spesifik, penelitian ini akan menguji: (1) pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai; (2) pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai; dan (3) pengaruh simultan gaya kepemimpinan demokratis dan etos kerja terhadap kinerja pegawai.

Signifikansi penelitian ini terletak pada kontribusi teoretis berupa pengembangan model integratif yang menjelaskan mekanisme pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan etos kerja terhadap kinerja pegawai dalam konteks organisasi publik. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi pengembangan kapasitas kepemimpinan dan peningkatan etos kerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung, serta dapat diadaptasi oleh instansi pemerintah daerah lainnya. Dari perspektif kebijakan, penelitian ini dapat berkontribusi pada formulasi strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dalam mendukung agenda reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif-verifikatif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan etos kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung, sementara verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dikembangkan. Penelitian ini akan mengidentifikasi sejauh mana gaya kepemimpinan demokratis dan etos kerja secara simultan maupun parsial mempengaruhi kinerja pegawai.

Subjek dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung. Sampel penelitian terdiri dari 53 pegawai yang dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling, di mana sampel diambil berdasarkan kriteria tertentu, yaitu pegawai yang memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun di Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung dan yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional organisasi.

Dalam mengumpulkan data, digunakan instrumen berupa kuesioner yang dibagi menjadi tiga bagian utama, yakni kuesioner untuk mengukur gaya kepemimpinan demokratis, etos kerja, dan kinerja pegawai. Kuesioner gaya kepemimpinan demokratis mengadaptasi indikator yang dikembangkan oleh Robbins (2015) dan Yukl (2015), yang mencakup aspek partisipasi, komunikasi, dan pemberdayaan pegawai dalam pengambilan keputusan. Kuesioner etos kerja mengacu pada teori yang diusulkan oleh Sinamo (2015), yang mencakup indikator seperti kedisiplinan, tanggung jawab, dan komitmen terhadap pekerjaan. Kuesioner kinerja pegawai disusun berdasarkan indikator yang dikembangkan oleh Bangun (2012), yang meliputi efektivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja.

Kuesioner yang digunakan memiliki skala Likert 5 poin, mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju", untuk menggambarkan tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan dalam kuesioner. Sebelum digunakan, kuesioner diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan memiliki tingkat keakuratan dan konsistensi yang tinggi dalam mengukur variabel yang diteliti. Data akan dikumpulkan melalui distribusi kuesioner secara langsung kepada pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung. Pengumpulan data dilakukan dalam waktu dua minggu, dengan mengedarkan 53 kuesioner kepada pegawai yang telah dipilih sebagai sampel.

Penelitian ini akan dilakukan dalam tiga tahap utama: (1) persiapan, (2) pengumpulan data, dan (3) analisis data. Pada tahap persiapan, peneliti akan menyusun instrumen penelitian dan melakukan uji coba kuesioner untuk menguji validitas dan reliabilitas. Pada tahap pengumpulan data, kuesioner akan dibagikan kepada responden dan diambil kembali setelah pengisian selesai. Pada tahap analisis data, data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan teknik statistik deskriptif dan analisis regresi linear untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis, etos kerja, dan kinerja pegawai.

Data yang diperoleh dari kuesioner akan dianalisis menggunakan software statistik SPSS. Analisis deskriptif akan digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan mendeskripsikan nilai rata-rata, standar deviasi, serta distribusi data dari masing-masing variabel yang diteliti. Selanjutnya, analisis regresi linear berganda akan digunakan untuk menguji pengaruh simultan dan parsial antara gaya kepemimpinan demokratis dan etos kerja terhadap kinerja pegawai.

Keabsahan hasil penelitian akan diuji menggunakan teknik triangulasi data. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil yang diperoleh dari kuesioner dengan wawancara mendalam yang dilakukan dengan beberapa informan kunci di Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung, seperti kepala bidang dan pegawai senior. Selain itu, uji validitas dan reliabilitas kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini juga akan menjadi bagian dari pengecekan keabsahan data. Untuk validitas, akan digunakan uji validitas konstruk, sedangkan reliabilitas diukur menggunakan koefisien Cronbach's Alpha.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### ***Demografi Responden***

Penelitian ini melibatkan 53 pegawai dari Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung sebagai responden. Berdasarkan analisis demografi responden, data menunjukkan komposisi yang beragam baik dari segi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, maupun masa kerja.

Dari segi jenis kelamin, terdapat perbedaan yang relatif seimbang antara laki-laki dan perempuan. Sebanyak 30 responden (56,6%) adalah laki-laki, sementara 23 responden (43,4%) adalah perempuan. Komposisi ini menunjukkan keberagaman gender yang cukup seimbang di lingkungan kerja Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung.

Dalam hal usia, mayoritas responden berada dalam rentang usia produktif, dengan kelompok usia 31-40 tahun menjadi kelompok terbesar, yaitu 18 responden (34%). Kelompok usia 21-30 tahun

menyumbang 15 responden (28,3%), sementara kelompok usia 41-50 tahun berjumlah 12 responden (22,6%), dan kelompok usia 51 tahun ke atas memiliki 8 responden (15,1%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di instansi ini berada dalam rentang usia yang aktif bekerja dan memiliki pengalaman profesional yang cukup.

Mengenai pendidikan terakhir, sebagian besar responden telah menyelesaikan pendidikan tinggi dengan 30 responden (56,6%) berpendidikan Sarjana (S1), diikuti oleh 14 responden (26,4%) yang berpendidikan Diploma, dan 5 responden (9,4%) dengan pendidikan SMA/SMK. Hanya 4 responden (7,5%) yang memiliki gelar Pascasarjana (S2). Data ini mencerminkan bahwa kebanyakan pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung memiliki latar belakang pendidikan yang cukup memadai, yang dapat berkontribusi pada pengembangan profesional mereka dalam pekerjaan.

Dari segi masa kerja, mayoritas responden memiliki pengalaman kerja yang cukup lama di instansi ini. Sebanyak 20 responden (37,7%) telah bekerja selama 6-10 tahun, diikuti oleh 13 responden (24,5%) dengan masa kerja 11-15 tahun, dan 10 responden (18,9%) yang memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun. Sebanyak 10 responden (18,9%) lainnya memiliki masa kerja antara 1-5 tahun. Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung memiliki pengalaman yang cukup dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka, yang tentu saja berpengaruh terhadap pemahaman mereka mengenai kinerja dan budaya kerja di instansi ini.

Secara keseluruhan, data demografi ini menunjukkan bahwa responden yang terlibat dalam penelitian memiliki latar belakang yang beragam namun didominasi oleh pegawai yang sudah berpengalaman dan berpendidikan tinggi. Hal ini memberikan gambaran bahwa penelitian ini melibatkan pegawai yang memiliki pemahaman yang cukup baik mengenai gaya kepemimpinan, etos kerja, dan kinerja pegawai, serta dapat memberikan tanggapan yang relevan terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja di lingkungan kerja Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung.

### **Hasil Analisis Deskriptif**

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden di Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis diterapkan dengan cukup baik. Berdasarkan kuesioner, gaya kepemimpinan demokratis memperoleh nilai rata-rata 4,1 dengan standar deviasi 0,6. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai setuju bahwa pemimpin mereka sering melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Pernyataan yang paling mendapat nilai tinggi adalah "Pemimpin sering melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan," yang memperoleh skor rata-rata 4,5. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang mendukung partisipasi pegawai dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan, sejalan dengan penelitian oleh Robbins (2015) dan Yukl (2015), yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kinerja pegawai. Namun, meskipun gaya kepemimpinan demokratis diterima dengan baik, terdapat variasi pendapat di antara pegawai, yang tercermin dari standar deviasi yang cukup tinggi.

Di sisi lain, etos kerja pegawai menunjukkan hasil yang lebih positif. Skor rata-rata untuk etos kerja adalah 4,3 dengan standar deviasi 0,5, yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki etos kerja yang tinggi. Poin yang paling mendapat nilai tinggi adalah "Saya selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam pekerjaan" dengan skor rata-rata 4,6. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung memiliki komitmen yang kuat terhadap pekerjaan mereka. Meskipun demikian, pernyataan "Saya merasa tanggung jawab terhadap tugas saya" mendapat nilai terendah, yakni 3,8, yang mengindikasikan adanya beberapa pegawai yang merasa kurang bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Hal ini bisa menjadi area yang perlu diperbaiki dalam upaya peningkatan kinerja

pegawai, sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sinamo (2015) yang menekankan pentingnya tanggung jawab dalam etos kerja yang tinggi.

Kinerja pegawai juga menunjukkan hasil yang positif dengan nilai rata-rata 4,2 dan standar deviasi 0,4. Pernyataan yang paling tinggi adalah "Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu," yang mendapat nilai rata-rata 4,5. Ini menunjukkan bahwa pegawai di instansi ini dapat memenuhi tenggat waktu dan menyelesaikan tugas sesuai dengan yang diharapkan. Namun, pernyataan "Saya merasa puas dengan hasil pekerjaan saya" mendapat nilai rata-rata 4,0, menunjukkan bahwa meskipun pegawai menyelesaikan tugas dengan baik, ada ketidakpuasan terhadap hasil pekerjaan mereka. Hal ini mengindikasikan adanya harapan yang lebih tinggi terhadap hasil kerja yang lebih berkualitas atau adanya area di mana pegawai merasa tidak cukup dihargai atas pencapaian mereka, yang bisa menjadi faktor penghambat kinerja optimal.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis regresi linear, gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Koefisien regresi menunjukkan bahwa peningkatan satu unit dalam gaya kepemimpinan demokratis akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 21,2%. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, memberikan ruang bagi kreativitas, dan mengedepankan komunikasi dua arah, secara signifikan dapat mendorong peningkatan kinerja individu dan tim di instansi tersebut. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Robbins (2015) dan Yukl (2015), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang demokratis dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai, yang pada akhirnya berimbas pada peningkatan kinerja.

### **Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Etos kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien regresi menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam etos kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 73,6%. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai dengan etos kerja yang tinggi, yang mencakup kedisiplinan, tanggung jawab, dan komitmen terhadap pekerjaan, cenderung menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Sinamo (2015) dan Kusriyanto (2016), yang menemukan bahwa etos kerja yang baik berhubungan dengan hasil kerja yang lebih baik dan lebih produktif.

### **Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Secara simultan, gaya kepemimpinan demokratis dan etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $R^2$  sebesar 94,8%. Ini menunjukkan bahwa kedua faktor ini bersama-sama menjelaskan hampir 95% variansi dalam kinerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung. Pengaruh etos kerja yang lebih besar dibandingkan dengan gaya kepemimpinan demokratis menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan yang demokratis penting, etos kerja yang tinggi memiliki peran yang lebih dominan dalam mendorong kinerja pegawai.

## **Pembahasan**

Hasil penelitian ini memberikan wawasan mendalam tentang dinamika hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis, etos kerja, dan kinerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung. Temuan utama yang menunjukkan pengaruh signifikan kedua variabel independen terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan, memberikan kontribusi penting bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia di sektor publik dan memberikan implikasi praktis yang substansial bagi pengelolaan organisasi pemerintah daerah.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai**

Temuan penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi sebesar 21,2% sejalan dengan berbagai studi sebelumnya yang mengkonfirmasi efektivitas pendekatan kepemimpinan partisipatif dalam konteks organisasi publik. Hasil ini konsisten dengan penelitian Susanti (2015) pada Kantor Kecamatan Sungai Pinang Kota Samarinda yang menemukan pengaruh signifikan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai, serta penelitian Peny (2023) di BPBD Kabupaten Alor yang menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai pemerintah daerah.

Temuan ini memvalidasi teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard yang menekankan bahwa gaya kepemimpinan demokratis efektif untuk pegawai yang memiliki kompetensi tinggi namun memerlukan motivasi dan dukungan (Yukl, 2015). Dalam konteks Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung, pegawai yang mayoritas berpendidikan sarjana (56,6%) dan memiliki pengalaman kerja yang cukup lama (majoritas 6-15 tahun) menunjukkan karakteristik yang sesuai dengan kondisi optimal untuk penerapan gaya kepemimpinan demokratis.

Nilai rata-rata 4,1 untuk persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan demokratis menunjukkan bahwa pemimpin di instansi ini telah cukup berhasil dalam melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, memberikan umpan balik konstruktif, dan menciptakan komunikasi dua arah. Hal ini sejalan dengan konsep pemberdayaan psikologis yang dikemukakan oleh Khumaira dan Muhid (2022), dimana kepemimpinan demokratis berkontribusi terhadap peningkatan rasa kompeten, otonomi, dan dampak yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya.

Namun, kontribusi gaya kepemimpinan demokratis yang relatif lebih kecil dibandingkan etos kerja (21,2% vs 73,6%) mengindikasikan bahwa dalam konteks organisasi publik, faktor internal pegawai masih memiliki peran yang lebih dominan. Temuan ini berbeda dengan penelitian Yugusna et al. (2016) di sektor swasta yang menunjukkan pengaruh yang lebih seimbang antara kepemimpinan dan faktor internal karyawan. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh karakteristik unik sektor publik yang memiliki sistem insentif, struktur karir, dan budaya organisasi yang berbeda dengan sektor swasta.

### **Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Temuan yang menunjukkan bahwa etos kerja memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi sebesar 73,6% mengkonfirmasi pentingnya faktor motivasi intrinsik dalam mendorong kinerja optimal. Hasil ini sejalan dengan penelitian Karauwan dan Mintardjo (2015) di Dinas Pekerjaan Umum Minahasa Selatan yang menemukan bahwa etos kerja memiliki pengaruh paling signifikan terhadap kinerja pegawai dibandingkan faktor-faktor lainnya, serta penelitian Bawelle dan Sepang (2016) yang mengkonfirmasi dominasi etos kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Nilai rata-rata 4,3 untuk etos kerja pegawai dengan standar deviasi yang relatif kecil (0,5) menunjukkan konsistensi yang tinggi dalam komitmen dan dedikasi pegawai terhadap pekerjaan mereka. Temuan ini mendukung teori motivasi dari McClelland yang menjelaskan bahwa etos kerja yang tinggi berkaitan dengan kebutuhan berprestasi (need for achievement) yang mendorong individu untuk mencapai standar keunggulan dalam pekerjaan. Skor tertinggi pada item "Saya selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam pekerjaan" (4,6) mencerminkan orientasi prestasi yang kuat di kalangan pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung.

Dominasi pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui karakteristik khusus pekerjaan di bidang pemuda dan olahraga yang memerlukan dedikasi tinggi, kreativitas, dan komitmen personal yang kuat. Berbeda dengan bidang administratif rutin, tugas-tugas seperti pembinaan atlet, pengelolaan event olahraga, dan pengembangan program kepemudaan memerlukan passion dan

etos kerja yang tinggi untuk mencapai hasil optimal. Temuan ini konsisten dengan penelitian Tampubolon (2007) yang menemukan bahwa pada organisasi dengan kompleksitas tugas yang tinggi, etos kerja memiliki peran yang lebih dominan dalam menentukan kinerja.

Namun, perlu dicatat bahwa meskipun etos kerja secara keseluruhan tinggi, item "Saya merasa tanggung jawab terhadap tugas saya" mendapat nilai terendah (3,8), mengindikasikan adanya area yang perlu diperkuat. Hal ini sejalan dengan temuan Nurhasanah et al. (2022) yang menekankan pentingnya dimensi tanggung jawab dalam etos kerja untuk pencapaian kinerja optimal.

### **Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Etos Kerja**

Temuan yang menunjukkan pengaruh simultan sebesar 94,8% ( $R^2 = 0,948$ ) mengindikasikan bahwa kombinasi gaya kepemimpinan demokratis dan etos kerja yang tinggi menciptakan sinergi yang sangat kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Nilai  $R^2$  yang sangat tinggi ini menunjukkan bahwa hampir seluruh variansi dalam kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, mengkonfirmasi model teoritis yang dikembangkan dalam penelitian ini.

Hasil ini mendukung argumen Tampubolon (2007) tentang efek sinergis antara gaya kepemimpinan dan etos kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Sinergi ini dapat dijelaskan melalui mekanisme bahwa gaya kepemimpinan demokratis menciptakan kondisi eksternal yang mendukung (dukungan manajemen, partisipasi dalam pengambilan keputusan, umpan balik konstruktif), sementara etos kerja yang tinggi menyediakan motivasi internal yang diperlukan untuk mentransformasi dukungan eksternal tersebut menjadi kinerja yang superior.

Temuan ini juga mengkonfirmasi teori Social Cognitive dari Bandura yang menekankan pentingnya interaksi antara faktor personal (etos kerja), faktor lingkungan (gaya kepemimpinan), dan perilaku (kinerja) dalam menentukan hasil organisasional. Dalam konteks Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung, interaksi positif antara kepemimpinan yang mendukung partisipasi pegawai dan etos kerja yang tinggi menciptakan lingkungan kerja yang optimal untuk pencapaian kinerja superior.

### **Implikasi Teoretis dan Praktis**

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model integratif yang menjelaskan mekanisme pengaruh gaya kepemimpinan dan karakteristik individu terhadap kinerja pegawai dalam konteks organisasi publik. Temuan bahwa etos kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan gaya kepemimpinan dalam sektor publik memberikan nuansa baru dalam literatur kepemimpinan dan menunjukkan pentingnya faktor intrinsik dalam organisasi pemerintah.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi strategis bagi manajemen Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung. Pertama, meskipun gaya kepemimpinan demokratis sudah cukup baik (rata-rata 4,1), masih ada ruang untuk peningkatan, terutama dalam aspek pemberdayaan pegawai dan pengembangan sistem umpan balik yang lebih efektif. Kedua, fokus pada pengembangan etos kerja, khususnya dalam memperkuat rasa tanggung jawab pegawai, dapat memberikan dampak yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja.

### **Keterbatasan dan Arah Penelitian Mendatang**

Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, penelitian ini hanya fokus pada satu instansi pemerintah daerah sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan dengan hati-hati. Kedua, penggunaan desain cross-sectional membatasi kemampuan untuk menarik kesimpulan kausal yang definitif. Penelitian mendatang dapat menggunakan desain longitudinal untuk memahami dinamika hubungan antar variabel dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Selain itu, penelitian mendatang dapat mengeksplorasi variabel mediator atau moderator yang dapat menjelaskan mekanisme hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis, etos kerja, dan kinerja pegawai. Variabel seperti kepuasan kerja, motivasi, atau budaya organisasi dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang proses yang mendasari hubungan tersebut, sebagaimana disarankan oleh penelitian Nurhasanah et al. (2022) yang menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan etos kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung. Gaya kepemimpinan yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan dan mendorong komunikasi terbuka terbukti meningkatkan keterlibatan dan motivasi pegawai, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja mereka. Di sisi lain, etos kerja yang tinggi, ditandai dengan komitmen dan dedikasi pegawai terhadap pekerjaan, berperan lebih dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Meskipun demikian, terdapat ruang untuk perbaikan, terutama dalam memperkuat rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas mereka, yang dapat lebih meningkatkan hasil pekerjaan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan, penting bagi pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yang lebih inklusif dan mendukung, serta mengembangkan etos kerja yang lebih baik di antara pegawai. Penelitian selanjutnya dapat mengkaji lebih dalam faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di sektor publik, seperti faktor eksternal atau kebijakan organisasi yang lebih mendukung.

## **REFERENSI**

- Bawelle, M., & Sepang, J. (2016). Pengaruh etos kerja, gairah kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. BRI Cabang Tahuna. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(3), 1–12.
- Bangun, S. (2012). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Erlangga.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Karauwan, R., & Mintardjo, C. (2015). Pengaruh etos kerja, budaya organisasi, dan beban kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Minahasa Selatan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(3), 1154–1164.
- Khosiah, S., & Maryani, K. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru PAUD. *Jurnal Golden Age*, 4(1), 20–29.
- Khumaira, L. A., & Muhib, A. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap pemberdayaan psikologis karyawan: Literature review. *DIALEKTIKA: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 7(1), 21–31.
- Kusriyanto, E. (2016). Pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 45–56.
- Nurhasanah, N., Jufrizan, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh etika kerja, budaya organisasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261.
- Peny, T. L. L. (2023). Pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kabupaten Alor. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(10), 626–640.

- Robbins, S. P. (2015). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Sinamo, A. (2015). *Etos kerja dan produktivitas kerja pegawai di sektor publik*. Gramedia Pustaka Utama.
- Susanti, Y. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Sungai Pinang Kota Samarinda. *Ejournal Ilmu Administrasi Negara*, 3(1), 271–284.
- Suwanto, S., & Priansa, D. (2017). Pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan di organisasi pemerintahan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 16(1), 78–90.
- Tampubolon, B. D. (2007). Analisis faktor gaya kepemimpinan dan faktor etos kerja terhadap kinerja pegawai pada organisasi yang telah menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi*, 9(3), 106–115.
- Yugusna, I., Fathoni, A., & Haryono, A. T. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja terhadap kinerja dan kedisiplinan karyawan (studi empiris pada perusahaan SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang). *Journal of Management*, 2(2), 1–10.
- Yukl, G. (2015). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.