

## IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIASI PADA MASA PANDEMI COVID 19

Bobby Eka Putra<sup>1)</sup>, Sry Rosita<sup>2)</sup>

<sup>1,2)</sup>Pogram Studi Magister Manaejemen FEB Universitas Jambi

Corresponding author : [bobby.ok.1986@gmail.com](mailto:bobby.ok.1986@gmail.com)

### **Abstrak**

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, Karakteristik individu terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi di Dinas Kesehatan Kota Jambi Alat Analisis yang digunakan adalah analisis PLS. Hasil penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Karakteristik Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Gaya Kepemimpinan Demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, Karakteristik Individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja dan Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Kemudian karakteristik individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.*

**Kata Kunci :** *Gaya Kepemimpinan Demokratis, Karakteristik Individu, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja.*

### **Abstract**

*The purpose of this study was to determine and analyze the effect of democratic leadership style, individual characteristics on employee performance through work motivation as a mediating variable at the Jambi City Health Office. The analysis tool used was PLS analysis. The results showed that the democratic leadership style had a positive and significant effect on employee performance, individual characteristics had a positive and significant effect on employee performance, work motivation had no significant effect on employee performance, democratic leadership style had no significant effect on work motivation, individual characteristics had a significant and positive effect on employee performance. work motivation and democratic leadership style have a significant and positive effect on employee performance with work motivation as a mediating variable. Then individual characteristics have a significant and positive effect on employee performance with work motivation as a mediating variable.*

**Keywords:** *Democratic Leadership Style, Individual Characteristics, Employee Performance, Work Motivation.*

### **1. Pendahuluan**

Dinas Kesehatan merupakan salah satu stakeholder yang menangani covid-19. Sebagai salah satu stakeholder inti dalam penanganan dan pencegahan kasus covid-19 maka perlu kerja cepat dan kerja keras dari pegawai di Dinas Kesehatan. Hal ini secara langsung akan menjadikan kerja pegawai dinas lebih berat. Beban yang bertambah inilah yang perlu juga diperhatikan sehingga pegawai yang bekerja tetap fokus dan produktif.

Dinas Kesehatan membuat pembagian aktivitas kerja pegawainya. Sebagian pegawai yang bekerja di Dinas Kesehatan tersebut ada yang dirumahkan sementara dan ada juga yang bekerja di rumah (*Work From Home*). Setiap Organisasi Pemerintahan pasti mempunyai tujuan yang berbeda antara Organisasi Pemerintahan yang satu dengan Organisasi Pemerintahan lainnya. Dalam pencapaian tujuan tersebut, banyak berbagai faktor-faktor yang terlibat dalam pencapaian tersebut. Dalam hal ini faktor yang berpengaruh penting adalah sumber daya manusia.

Selain itu setiap Organisasi Pemerintahan juga membutuhkan tenaga dan pikiran yang berasal dari sumber daya manusia. Tenaga dan pikiran SDM harus mampu menunjukkan kinerja kerjanya. Kinerja pegawai sangat dibutuhkan dalam melakukan aktivitas pekerjaan. Organisasi Pemerintahan biasanya kinerja pegawai ada yang baik dan ada yang buruk. Semua hal tersebut tergantung dari masing-masing individu pegawai tersebut. Setiap Organisasi Pemerintahan tentunya ingin mendapatkan kinerja pegawai yang baik dalam setiap bidang masing-masing. Kinerja pegawai yang diharapkan dapat menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar (Wiandari & Darma, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Kesuma & Syamsuddin (2019) mengatkan bahwa terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja karyawan. Hasil pengujian Hipotesis bahwa Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan Demokratis terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini didukung oleh Hidayah (2021) yang mengatakan bahwa karakteristik individu dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, artinya setiap karakteristik individu dan gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja seseorang. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Aktarina (2015) bahwa karakteristik individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dan juga kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Senen et al., (2021) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Kepemimpinan (*leadership*) ialah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Sumber dari pengaruh ini dapat secara formal, seperti yang dilakukan dengan peringkat manajerial di dalam organisasi (Robbins & Judge, 2017). Kepemimpinan modern memandang para pemimpin sebagai individu yang menginspirasi para pengikutnya melalui kata-kata, gagasan dan perilaku (Robbins dan Judge 2017). Pemimpin berfungsi untuk memberi inspirasi ke pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri pegawai itu sendiri dan berkemampuan memiliki pengaruh secara mendalam. Mereka bekerja secara kolaboratif untuk memenuhi kebutuhan mereka dan mengkomunikasikan visi dan misi organisasi kepada pegawai. Sehingga dapat berimplikasi dan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Eliyana et al., 2019).

Rahman, (2013) menyatakan bahwa karakteristik individu menjadi ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu. Setiap karyawan memiliki kemampuan, motivasi dan inisiatif yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja yang akan mempengaruhi motivasi dan kinerja setiap karyawan. Setiawan, (2013) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan di antaranya meliputi karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan.

Semakin tepat usaha pemberian motivasi, produktivitas tenaga kerja semakin tinggi, alhasil menguntungkan kedua belah pihak baik perusahaan maupun karyawan.

Robbins, (2015) mengatakan bahwa motivasi faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha keras atau lemah. Sehingga apabila seseorang karyawan memiliki minat berprestasi maka ia akan melakukan upaya yang giat kearah hasil pekerjaan yang baik. Motivasi merupakan faktor penting dalam diri karyawan karena motivasi menyebabkan karyawan mau bekerja antusias mencapai hasil yang maksimal perusahaan tidak hanya mengharapkan kemampuan dan ketrampilan tetapi yang terpenting adalah kemauan bekerja dengan giat dan keinginan memperoleh hasil optimal.

Perkembangan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Jambi selama tahun 2018 sampai tahun 2020 terus mengalami penurunan setiap tahunnya, dengan rata-rata SKP sebesar 85,78 persen. Pada tahun 2018 terdapat 158 orang PNS dengan rata-rata SKP sebesar 86,25 persen. Kemudian pada tahun 2019 jumlah pegawai sebanyak 158 orang PNS dengan rata-rata SKP mengalami penurunan menjadi sebesar 86,09 persen. Selanjutnya pada tahun 2020 atau pada masa pandemi Covid-19 jumlah pegawai menurun menjadi 156 orang diiringi dengan penurunan rata-rata SKP kinerja pegawai menjadi sebesar 85,01 persen. Penurunan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Jambi harus diteliti secara langsung kepada pegawai tersebut dan dikaitkan dengan gaya kepemimpinan demokratis, karakteristik individu dan motivasi kerja melalui pertanyaan dalam bentuk kusioner.

Pegawai Dinas Kesehatan Kota Jambi pada masa pandemi covid 19 dapat disimpulkan bahwa beberapa pegawai menganggap bahwa pemimpin belum melibatkan partisipasi anggota dalam mengambil keputusan, tidak setuju dengan keputusan yang telah diambil bersifat permanen tidak dapat diubah, pemimpin tidak terlalu sering memberikan arahan tentang kinerja kepada pegawai, kurangnya musyawarah dari pimpinan dan komunikasi yang tidak intens dilakukan sehingga hal tersebut menunjukkan kepemimpinan demokratis di Dinas Kesehatan Kota Jambi pada masa pandemi Covid-19 belum maksimal diterapkan.

Berdasarkan capaian pelayanan Dinas Kesehatan Kota Jambi pada tahun 2020 bahwa capaian kelima standar pelayanan tersebut rendah akibat motivasi kerja pegawai yang rendah pada masa pandemi. Alasan pegawai menurunnya motivasi kerja yang dimilikinya adalah karena banyaknya pekerjaan tambahan diluar dugaan akibat pandemi.

## **2. Metode Penelitian**

### **Populasi dan Sampel**

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil (PNS) pada Dinas Kesehatan Kota Jambi berjumlah 156 orang. Berdasarkan perhitungan menggunakan metode slovin, sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini sebanyak 61 orang pegawai

### **Metode Analisis Data**

Teknik analisis yang digunakan peneliti dalam hal ini adalah Partial Least Squares (PLS), menurut Abdillah dan Abdillah & Jogiyanto (2009) PLS (Partial Least Square) adalah analisis persamaan struktural berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).Selanjutnya Abdillah dan Jogiyanto (2009) menyatakan analisis Partial Least Square (PLS) merupakan salah satu metode statistika berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data. Lebih lanjut, Ghazali (2013) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat soft

modeling karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel).

### 3. Hasil Dan Pembahasan

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi di Dinas Kesehatan Kota Jambi Pada Masa Pandemi Covid-19**

Perancangan model pengukuran dalam PLS sangat penting karena terkait dengan apakah indikator bersifat reflektif atau formatif. Model reflektif secara matematis menempatkan indikator sebagai sub-variabel yang dipengaruhi oleh variabel laten, sehingga indikator-indikator tersebut bisa dikatakan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang sama yaitu variabel latennya. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model reflektif.

Program Microsoft Excel digunakan untuk menginput dan menghitung data untuk masing-masing Indikator pada penelitian ini menggunakan Selanjutnya software SmartPLS versi 3 digunakan untuk melakukan penginputan dan perhitungannya untuk masing-masing indikator. Pada penelitian ini semua variabel laten dalam penelitian ini mempunyai indikator yang bersifat reflektif.

#### **Loading Facto**

Hasil perhitungan model awal penelitian dengan, menggunakan software SmartPLS Pengujian outer loadings dilakukan untuk membuktikan suatu indikator pada suatu konstruk akan mempunyai loading factor terbesar pada konstruk yang dibentuknya dari pada loading factor dengan konstruk yang lain. Hasil Perhitungan Model menunjukkan indikator dianggap telah reliabel karena memiliki nilai outer loading diatas 0,70.

#### **Uji Reliability**

Uji composite reliability dilakukan untuk mengetahui nilai yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya untuk digunakan. (Wiyono, 2011) Seluruh variabel dinyatakan reliabel apabila nilai loading-nya di atas 0.70. Nilai composite reliability masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 6 sebagai berikut:

**Tabel 1. Composite Reliability**

| Variabel       | Composite Reliability |
|----------------|-----------------------|
| X <sub>1</sub> | 0,988                 |
| X <sub>2</sub> | 0,934                 |
| Y              | 0,921                 |
| Z              | 0,977                 |

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2021

Berdasarkan tabel 6 Hasil uji *composite reliability* menunjukkan bahwa nilai seluruh variabel dapat dikatakan reliabel karena memiliki nilai composite reliability lebih besar dari 0,70.

#### **Evaluasi Inner Model**

Evaluasi inner model dilakukan dengan uji bootstrapping yang menghasilkan nilai koefisien determinasi R square, Q square, dan pengujian hipotesis. Hasil evaluasi inner model dijelaskan sebagai berikut.

**Koefisien Determinasi R Square**

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 5.7 merupakan hasil estimasi R-square dengan menggunakan SmartPLS 3.

**Tabel 2. Nilai R-Square**

| Variabel | R-Square |
|----------|----------|
| Y        | 0,224    |
| Z        | 0,847    |

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2021

Tabel 7 menunjukkan hasil untuk nilai R-square sebesar 22,4 persen variabel Y dan Z sebesar 84,7 persen. Hal ini menunjukkan pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Karakteristik Invidu terhadap kinerja pegawai termasuk kategori rendah. Sedangkan Kepemimpinan Demokratis dan Karakteristik Invidu terhadap motivasi kerja termasuk kategori tinggi.

**Q Square**

Wiyono (2011), Suatu model dianggap mempunyai nilai predictive yang relevan jika nilai Q square lebih besar dari 0 ( $> 0$ ). Nilai predictive-relevance diperoleh dengan rumus sebagai berikut. Nilai predictive-relevance diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,224^2) (1 - 0,847^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,050176) (1 - 0,717409)$$

$$Q^2 = 1 - (0,949824)(0,282591)$$

$$Q^2 = 1 - 0,26841$$

$$Q^2 = 0,73159$$

Hasil perhitungan Q square pada penelitian ini adalah 0,73159 atau 73,20%. Hal ini berarti model dalam penelitian ini layak untuk menjelaskan variabel endogen

**Pengujian Hipotesis**

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output result for inner weight. Tabel 8 memberikan output estimasi untuk pengujian model structural.

**Tabel 3. Result for Inner Weights**

|                        | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistic ( O/STDEV ) | P Values |
|------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|-------------------------|----------|
| X <sub>1</sub> – Y     | 0,384               | 0,389           | 0,095                      | 4,003                   | 0,000    |
| X <sub>2</sub> – Y     | 0,402               | 0,404           | 0,125                      | 3,22                    | 0,001    |
| Z – Y                  | 0,434               | 0,39            | 0,342                      | 1,269                   | 0,205    |
| X <sub>1</sub> – Z     | -0,040              | -0,033          | 0,054                      | 0,738                   | 0,461    |
| X <sub>2</sub> – Z     | 0,934               | 0,922           | 0,046                      | 20,475                  | 0,000    |
| X <sub>1</sub> – Z – Y | 0,817               | 0,013           | 0,280                      | 2,917                   | 0,038    |
| X <sub>2</sub> – Z – Y | 0,906               | 0,353           | 0,300                      | 3,020                   | 0,017    |

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2021

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode Bootstrapping

terhadap sampel. Pengujian dengan bootstrapping juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan bootstrapping dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

#### **Uji Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai Pada Masa Pandemi Covid-19**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja pegawai menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,384. Nilai P Values nya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi covid-19.

#### **Uji Hipotesis Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Pegawai Pada Masa Pandemi Covid-19**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Karakteristik Individu dengan Kinerja pegawai menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,402. Nilai P Values nya adalah 0,001 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel Karakteristik Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi covid-19.

#### **Uji Hipotesis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai Pada Masa Pandemi Covid-19**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,434. Nilai P Values nya adalah 0,205 lebih besar dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi covid-19.

#### **Uji Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Motivasi Kerja**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Motivasi Kerja menunjukkan koefisien jalur sebesar -0,040. Nilai P Values nya adalah 0,461 lebih besar dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada masa pandemi covid-19.

#### **Uji Hipotesis Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Motivasi Kerja Pada Masa Pandemi Covid-19**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Karakteristik Individu dengan Motivasi Kerja menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,934. Nilai P Values nya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel Karakteristik Individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja pada masa pandemi covid-19.

#### **Uji Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Masa Pandemi Covid-19**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,817 dengan Nilai P Values nya adalah 0,038 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa

gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi covid-19 dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Kemudian Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel karakteristik individu terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,906 dengan Nilai P Values nya adalah 0,177 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi covid-19 dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai Pada Masa Pandemi Covid-19**

Berdasarkan hasil pengujian PLS bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi covid-19. Hasil ini sependapat dengan Tomi et al (2021) yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya hasil dari pelaksanaan aktivitas administratif kepemimpinan yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi organisasi atau perusahaan, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas administratif kepemimpinan dilakukan, akan berdampak penurunan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang lebih banyak ke arah menekan pegawai bisa saja menyebabkan seorang pegawai dapat mencapai kepuasan dalam bekerja, tetapi belum tentu dapat membawa pengaruh yang positif dalam pembentukan kepribadian pegawai untuk ikhlas bekerja dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Hidayah (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berpengaruhnya Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap kinerja pegawai karena pemimpin melibatkan partisipasi anggota dalam mengambil keputusan keputusan yang telah diambil bersifat permanen tidak dapat diubah, pemimpin mendiskusikan masalah-masalah dengan pegawai secara musyawarah, komunikasi yang lebih intens bertujuan dalam meningkatkan kinerja, pemimpin merupakan penghubung komunikasi antar pegawai dalam meningkatkan kinerja, aturan baik lisan atau tertulis sebagai alat batas dalam melakukan kegiatan yang dilakukan oleh pegawai dan hubungan baik akan mempermudah pemimpin mengarahkan pegawainya. Perhatian yang dilakukan seorang pimpinan merupakan suatu hal wajib karena sebagai figur seorang pemimpin harus senantiasa memberikan bimbingan dan panutan bagi perkembangan para pegawai atau bawahannya. Artinya semakin bagus perhatian yang diberikan kepada pegawai maka semakin meningkat juga secara keseluruhan kinerja untuk melakukan pekerjaan yang di Kantor Dinas Kesehatan Kota Jambi pada masa pandemi covid-19.

### **Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Pegawai Pada Masa Pandemi Covid-19**

Berdasarkan hasil pengujian PLS bahwa variabel karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi covid-19. Hasil ini sependapat dengan Robbins, (2015) menyebutkan bahwa setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Karakteristik individu yang

dapat mendukung kerja pegawai akan dapat mendukung pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan organisasi. Dari penelitian yang dilakukan oleh Aktarina, (2015) diperoleh hasil bahwa karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berpengaruhnya karakteristik individu terhadap kinerja pegawai adalah pegawai memiliki keinginan untuk berprestasi dalam bekerja, pegawai mengetahui dengan pasti tugas pokok pekerjaan pegawai, pegawai mempertimbangkan dan memutuskan sesuatu dalam pekerjaan pegawai sesuai dengan suasana hati yang pegawai miliki saat itu dan pegawai mempertimbangkan dan memutuskan sesuatu dalam pekerjaan pegawai sesuai dengan keyakinan pegawai. Karakter individu yang baik akan mendorong terciptanya hasil kinerja yang maksimal. Setiap pegawai memiliki karakteristik yang melekat pada diri masing-masing pegawai yang berbeda satu sama lain. Karakteristik tersebut terbentuk dari lingkungan sekitar. Karakteristik individu pegawai memiliki dampak yang sangat nyata pada perilaku individu dalam melakukan pekerjaan yang akan mempengaruhi kinerja karena karakteristik tersebut otomatis akan terbawa kedalam lingkungan kerja. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu pegawai yang baik akan mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Masa Pandemi Covid-19**

Berdasarkan hasil pengujian PLS bahwa variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi covid-19. Hasil ini tidak sependapat dengan Margareth (2012), dalam hasil penelitiannya tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai yang menunjukkan hasil adanya pengaruh. Pengujian hipotesis telah membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai study kasus pada Divisi Network Management PT. Indosat, Tbk. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan adanya motivasi yang baik maka akan menciptakan suatu kinerja yang baik pula. Hasil peneliti ini juga sependapat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Andrey (2013) yang meneliti tentang pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai studi pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan (AJP) Malang Adapun hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa variabel motivasi dan kemampuan kerja baik secara simultan ataupun secara parsial, berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.

Tidak berpengaruhnya motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah banyaknya responden yang tidak setuju tentang adanya promosi jabatan karena lama tahun masa kerja, pegawai melakukan tugas yang dipercayakan atasan kepada pegawai, pegawai mendapatkan insentif apabila pegawai meraih prestasi dalam bekerja, pegawai mendapatkan pengembangan karir dalam pekerjaan pegawai, atasan memberikan pegawai bonus apabila pegawai bekerja mencapai target, nilai bonus yang diberikan sangat memotivasi pegawai untuk bekerja, pegawai dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi, semua pegawai bertanggung jawab atas hasil kerjanya, pegawai ditempatkan di unit kerja berdasarkan keahlian pegawai dan pegawai mendapatkan pujian atas hasil kerja pegawai. Titik temu hubungan motivasi dan kinerja adalah bahwa motivasi yang tinggi akan berdampak pada tingginya hasil kerja mereka dan terdorong untuk melakukan usaha lebih demi tercapainya produktifitas kerja. Ketika kondisi tersebut tidak tercapai, maka akan terjadi penurunan produktifitas kerja. Tidak berpengaruhnya motivasi kerja terhadap kinerja pegawai karena tingginya motivasi kerja belum cukup untuk meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Jambi.



### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Motivasi Kerja Pada Masa Pandemi Covid-19**

Berdasarkan hasil pengujian PLS bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada masa pandemi covid-19. Hasil ini tidak sependapat dengan Senen et al (2021) yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini juga tidak sependapat dengan Sutikno (2014) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin harus dapat membangkitkan inner motivation dari orang yang dipimpinnya dengan menetapkan berbagai misi atau sasaran yang akan dicapai. Sebagai pimpinan perlu berbagai tim untuk secara bersama melihat visi secara jelas dan bagaimana melakukannya.

Tidak berpengaruhnya gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja dikarenakan beberapa responden tidak setuju terhadap pernyataan pemimpin melibatkan partisipasi anggota dalam mengambil keputusan keputusan yang telah diambil bersifat permanen tidak dapat diubah, pemimpin mendiskusikan masalah-masalah dengan pegawai secara musyawarah, komunikasi yang lebih intens bertujuan dalam meningkatkan kinerja, pemimpin merupakan penghubung komunikasi antar pegawai dalam meningkatkan kinerja, aturan baik lisan atau tertulis sebagai alat batas dalam melakukan kegiatan yang dilakukan oleh pegawai dan hubungan baik akan mempermudah pemimpin mengarahkan pegawainya. Menurut beberapa pegawai di Dinas Kesehatan Kota Jambi memberikan pendapat bahwa pimpinan tidak intens berkomunikasi dengan pegawai dan beberapa pegawai tidak memiliki hubungan yang baik terhadap pimpinan sehingga hal ini mengakibatkan menurunnya motivasi kerja pada beberapa pegawai tersebut dan pada akhirnya gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Jambi.

### **Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Motivasi Kerja Pada Masa Pandemi Covid-19**

Berdasarkan hasil pengujian PLS bahwa variabel karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada masa pandemi covid-19. Hasil ini sependapat dengan Rahman (2013) yang menyatakan bahwa karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu. Setiap karyawan memiliki kemampuan, motivasi dan inisiatif yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja yang akan mempengaruhi motivasi dan kinerja setiap karyawan. Setiawan, (2013) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan di antaranya meliputi karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan. Senada dengan penelitian Aktarina, (2015) menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi.

Berpengaruhnya karakteristik individu terhadap motivasi kerja adalah karena pegawai memiliki keinginan untuk berprestasi dalam bekerja, pegawai mengetahui dengan pasti tugas pokok pekerjaan pegawai, pegawai mempertimbangkan dan memutuskan sesuatu dalam pekerjaan pegawai sesuai dengan suasana hati yang pegawai miliki saat itu dan pegawai mempertimbangkan dan memutuskan sesuatu dalam pekerjaan pegawai sesuai dengan keyakinan pegawai. Adanya keinginan yang kuat dari dalam diri pegawai untuk bekerja dengan sangat baik dan melakukan suatu pekerjaan yang diberikan

kepadanya dengan sungguh-sungguh maka timbul motivasi kerja dari dalam diri pegawai tersebut.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Masa Pandemi Covid-19**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada masa pandemi covid-19. Berpengaruhnya gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja karena pemimpin melibatkan partisipasi anggota dalam mengambil keputusan keputusan yang telah diambil bersifat permanen tidak dapat diubah, pemimpin mendiskusikan masalah-masalah dengan pegawai secara musyawarah, komunikasi yang lebih intens bertujuan dalam meningkatkan kinerja, pemimpin merupakan penghubung komunikasi antar pegawai dalam meningkatkan kinerja, aturan baik lisan atau tertulis sebagai alat batas dalam melakukan kegiatan yang dilakukan oleh pegawai, hubungan baik akan mempermudah pemimpin mengarahkan pegawainya, promosi jabatan karena lama tahun masa kerja, pegawai melakukan tugas yang dipercayakan atasan kepada pegawai, pegawai mendapatkan insentif apabila pegawai meraih prestasi dalam bekerja, pegawai mendapatkan pengembangan karir dalam pekerjaan pegawai, atasan memberikan pegawai bonus apabila pegawai bekerja mencapai target, nilai bonus yang diberikan sangat memotivasi pegawai untuk bekerja, pegawai dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi, semua pegawai bertanggung jawab atas hasil kerjanya, pegawai ditempatkan di unit kerja berdasarkan keahlian pegawai dan pegawai mendapatkan pujian atas hasil kerja pegawai.

Selanjutnya penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Ardana (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan suatu organisasi akan mempengaruhi bawahannya, maka dengan kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi kinerja yang baik pula. Selanjutnya Faktor lain yang dapat mempengaruhi, yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Berpengaruhnya gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja karena pimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Jambi yaitu dengan pimpinan selalu memberikan arahan tentang kinerja kepada pegawai hal itu menumbuhkan motivasi kerja dalam diri pegawai dan pada akhirnya kinerja pegawai tersebut meningkat.

Selanjutnya penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang diungkapkan oleh Kridharta & Rusdianti, (2017) yang mengatakan setiap karyawan memiliki karakteristik yang melekat pada diri masing-masing karyawan yang berbeda satu sama lain. Karakteristik tersebut terbentuk dari motivasi kerja dari dalam diri. Karakteristik individu karyawan memiliki dampak yang sangat nyata pada perilaku individu dalam melakukan pekerjaan yang akan mempengaruhi kinerja karena adanya dorongan motivasi dari dalam diri karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Berpengaruhnya karakteristik individu terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja dikarenakan promosi jabatan karena pegawai memiliki keinginan untuk berprestasi dalam bekerja, pegawai mengetahui dengan pasti tugas pokok pekerjaan pegawai, pegawai

mempertimbangkan dan memutuskan sesuatu dalam pekerjaan pegawai sesuai dengan suasana hati yang pegawai miliki saat itu dan pegawai mempertimbangkan, memutuskan sesuatu dalam pekerjaan pegawai sesuai dengan keyakinan pegawai, lama tahun masa kerja, pegawai melakukan tugas yang dipercayakan atasan kepada pegawai, pegawai mendapatkan insentif apabila pegawai meraih prestasi dalam bekerja, pegawai mendapatkan pengembangan karir dalam pekerjaan pegawai, atasan memberikan pegawai bonus apabila pegawai bekerja mencapai target, nilai bonus yang diberikan sangat memotivasi pegawai untuk bekerja, pegawai dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi, semua pegawai bertanggung jawab atas hasil kerjanya, pegawai ditempatkan di unit kerja berdasarkan keahlian pegawai dan pegawai mendapatkan pujian atas hasil kerja pegawai.

#### **4. Simpulan Dan Saran**

##### **Simpulan**

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi covid-19.
2. Karakteristik Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi covid-19.
3. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi covid-19.
4. Gaya Kepemimpinan Demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada masa pandemi covid-19.
5. Karakteristik Individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja pada masa pandemi covid-19.
6. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.
7. Karakteristik individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada masa pandemi covid-19.

##### **Saran**

Sebaiknya atasan dapat memberikan umpan balik kepada pegawainya yang telah melaksanakan pekerjaan dengan baik sehingga dapat meningkatkan motivasi mereka dalam melaksanakan tugas pada masa pandemi covid-19.

Sebaiknya penempatan posisi setiap kerja pegawai haruslah sesuai dengan keterampilan yang dimiliki masing-masing, sehingga dapat dengan mudah memahami prosedur kerja dalam melaksanakan tugas pada masa pandemi covid-19.

Perlu dilakukan peninjauan dan evaluasi kepada pegawai setiap tahunnya, agar pegawai dapat bekerja lebih baik lagi dengan sesama pegawai di Dinas Kesehatan Kota Jambi dengan baik dan lebih termotivasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik pula di masa pandemi covid-19.

Adanya penetapan standar kerja yang dijadikan sebagai ukuran dalam mencapai keberhasilan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan serta adanya penyediaan alat dan sarana yang diperlukan sebagai faktor penunjang untuk pencapaian tujuan.

Peneliti selanjutnya diharapkan juga untuk meningkatkan jumlah sampel yang diteliti serta mencari objek lain untuk melakukan penelitian. Dapat menambah alat ukur dalam menilai variabel yang digunakan serta memperluas jumlah observasi.

##### **Daftar Pustaka**

Abdillah, W., & Jogiyanto. (2009). *Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM Dalam Penelitian Bisnis*. Andi.

- Aktarina, D. (2015). Pengaruh Karakteristik Individu, Pekerjaan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Anggota Polri Di Polresta Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 12(3), 42–54. <https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/Ekonomika/article/view/3274/3033>
- Andrey. (2013). Pengaruh motivasi kerja dan kemampuan kerja Terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) (APJ) Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*2, 1(1).
- Ardana. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Graha Ilmu*. Graha Ilmu.
- Damuri, M., Suwasono, E., & Musafik. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan yayasan Nurul Hayat Kediri. *Jurnal Revitalisasi*, 6(2), 13–24.
- Dingel, J., & Neiman, B. (2020). How Many Jobs Can be Done at Home? *BFI White Paper Becker Friedman Institute*.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Hidayah, S. (2021). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri 3 Muara Bungo. *Jurnal Tunas Pendidikan*, 3(2), 54–63. <https://doi.org/10.52060/pgsd.v3i2.473>
- Kader Ali, N. N., & Tang, S. Y. (2016). Does Multiple Leadership Styles Mediated by Job Satisfaction Influence Better Business Performance? Perception of MNC Employees in Malaysia. *SHS Web of Conferences*, 23(2011), 02005. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20162302005>
- Kesuma, B., & Syamsuddin, H. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinandemokratis Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt.Panin Bank Cabang Atmo Palembang. *Jurnal Ecoment Global*, 4(2), 103. <https://doi.org/10.35908/jeg.v4i2.758>
- Kridharta, D., & Rusdianti, E. (2017). Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 10(3), 232. <https://doi.org/10.26623/jreb.v10i3.882>
- Mangkunegara. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Margareth. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Kasus Pada Divisi Network Management PT. Indosat). *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 1(1).
- Rahman, A. (2013). *Psikologi Sosial : Integrasi Pengetahuan Wahyu Dan Pengetahuan Empirik*. Rajawali.
- Ratnasari, S. L., Buulolo, M., & Nasrul. (2020). Analisis Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Urnal Manajemen Dan Organisasi Review (MANOR)*, 2(1), 15–26.
- Robbins, Stephen, P. (2015). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Erlangga.
- Robbins, P., & Judge, T. (2017). *Organizational Behaviour*. Salemba Empat.
- Senen, S., Krisnaldy, K., & Ishak, G. (2021). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI (Studi Kasus Yayasan Nurul Ihsan). *Jurnal Arastirma*, 1(1), 165–172. <https://doi.org/10.32493/arastirma.v1i1.10072>
- Setiawan, A. (2013). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 1(1).

- Tomi, R. T., Siae, J., Winda, O., & Panjaitan, O. (2021). *Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis , motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor bapelkes provinsi kalimantan tengah* *The influence of democratic leadership style , motivation and work discipline on employee performance at bapelkes .* 2(2), 116–128.
- Umar, H. (2013). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Rajawali Pers.
- Wiandari, I. A. A., & Darma, G. S. (2017). Kepemimpinan, Total Quality Management, Perilaku Produktif Karyawan, Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 61–78.  
<http://journal.undiknas.ac.id/index.php/magister-manajemen/article/view/343/296>