

1. Pendahuluan

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Indonesia masih menghadapi berbagai permasalahan yang menghambat efektivitas pelayanan publik. Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik (PEKPPP) oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPAN RB) merupakan kegiatan sistematis yang dilakukan oleh MenPAN RB untuk mengukur kinerja unit-unit penyelenggara pelayanan publik di seluruh Indonesia. Dari hasil pemantauan dan evaluasi PEKPPP tahun 2024, ditemukan bahwa permasalahan utama yang masih sering muncul adalah ketidaksesuaian standar pelayanan dengan harapan masyarakat. Banyak unit pelayanan masih belum sepenuhnya memenuhi standar pelayanan yang ditetapkan, terutama dalam aspek waktu penyelesaian, transparansi prosedur, dan aksesibilitas layanan bagi kelompok rentan seperti penyandang disabilitas dan warga usia lanjut (MenPANRB, 2024).

Selain itu, salah satu permasalahan signifikan adalah rendahnya tingkat profesionalisme sumber daya manusia dalam pelayanan publik. ASN di banyak unit kerja menunjukkan kurangnya responsivitas dan kemampuan komunikasi yang baik dengan masyarakat. Kondisi ini berdampak pada persepsi negatif masyarakat terhadap kualitas layanan pemerintahan dan dapat menurunkan kepercayaan publik (MenPAN RB, 2024). Pelaporan dan pengaduan masyarakat melalui berbagai kanal, termasuk sistem LAPOR! dan evaluasi internal, menunjukkan adanya kendala dalam mekanisme penanganan pengaduan maupun tindak lanjut keluhan. Ketidakteraturan dan ketidaktransparanan dalam menindaklanjuti keluhan masyarakat menjadi tantangan tersendiri dalam peningkatan kualitas pelayanan publik (MenPANRB, 2024).

Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga merupakan salah satu instansi pelayanan Publik di Kota Salatiga saat ini telah berhasil meraih predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB). Capaian ini merupakan bentuk pengakuan atas komitmen lembaga dalam melakukan reformasi birokrasi dan pelayanan publik yang berintegritas. Pencapaian tersebut juga tidak terlepas dari peran seluruh elemen organisasi, termasuk para pegawai yang berada di pelayanan (Dwiyanto, 2015). Setiap tahunnya dilakukan evaluasi kinerja pegawai Kementerian Agama termasuk di Kota Salatiga. Capaian Kinerja Organisasi dan Predikat Kinerja Pegawai dapat dilihat pada data penilaian kinerja pegawai melalui aplikasi e kin (penilaian SKP/ Sasaran Kinerja Pegawai)

Tabel 1. Data kinerja 2024-2025

Pimpinan	2024		2025	
	Nilai Baik	Nilai sangat baik	Nilai Baik	Nilai sangat baik
Kepala Kantor	100%	0%	86%	14%
Kepala Sub Bag Tata Usaha	100%	0%	89%	11%
Kasi Bimas Islam	100%	0%	100%	0%
Penyelenggara Zawa wakaf	100%	0%	100%	0%
Kasi Pelayanan haji dan Umrah	100%	0%	100%	0%
Kasi Pendidikan Agama Islam	100%	0%	100%	0%
Kasi Pendidikan Madrasah	100%	0%	100%	0%
Penyelenggara Bimas Kristen	100%	0%	100%	0%

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui bahwa terdapat adanya trend peningkatan penilaian kinerja oleh pimpinan masing-masing bidang terhadap pegawai yang berada di bawahnya dari nilai baik menjadi nilai sangat baik dari tahun 2024-2025. Namun peningkatan tersebut belum optimal karena hanya pada pegawai di bawah Kepala kantor dan Kepala Sub Bag Tata Usaha yang menunjukkan peningkatan menjadi nilai sangat baik sedangkan pegawai lainnya belum menunjukkan peningkatan. Hal ini perlu dianalisis lebih lanjut determinan dari kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama di Kota Salatiga.

Determinasi kinerja pegawai pelayanan publik didasarkan pada berbagai faktor yang saling berkaitan dan berperan penting dalam menciptakan efektivitas dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat. Salah satu determinan utama adalah perilaku etis pegawai. Perilaku etis menuntut pegawai untuk bertindak dengan integritas, kejujuran, dan tanggung jawab, sehingga membangun kepercayaan publik terhadap institusi pelayanan (Dogbe et al., 2024). Ketika pegawai memiliki landasan moral yang kuat, kinerja mereka cenderung konsisten tinggi dan mampu menghadirkan pelayanan yang adil serta transparan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan masyarakat (Oladimeji et al., 2022).

Selain perilaku etis, kepemimpinan etis juga menjadi determinan penting dalam kinerja pegawai pelayanan publik. Hal ini terjadi karena pemimpin etis bertindak sebagai model peran moral, menunjukkan integritas, keadilan, dan perhatian terhadap kepentingan umum dan bawahan. Pengaruh ini termanifestasi dalam beberapa aspek utama yang berdampak pada kinerja. *Pertama*, kepemimpinan etis mendorong terciptanya kepercayaan organisasi dan keamanan psikologis di antara pegawai, yang merupakan prediktor kuat dari perilaku kerja yang konstruktif dan kesediaan untuk mengambil risiko yang diperlukan untuk inovasi dan peningkatan layanan (Brown & Treviño, 2014). *Kedua*, ketika pegawai mempersepsikan pemimpin mereka sebagai sosok yang etis, mereka lebih cenderung menginternalisasi nilai-nilai etika tersebut, yang mengarah pada peningkatan perilaku kerja positif yang melampaui tuntutan peran formal (Mai et al., 2022). Selain itu, kepemimpinan yang berfokus pada etika dan keadilan dalam pengambilan keputusan memicu motivasi intrinsik dan identifikasi sosial yang lebih kuat dengan organisasi, sehingga meningkatkan kinerja pegawai (Bedi et al., 2016). Kinerja pelayanan publik yang efektif sangat bergantung pada diskresi dan otonomi pegawai di garis depan, dan etika pemimpin memastikan bahwa otonomi ini diarahkan pada tujuan pelayanan yang sah dan hasil kinerja yang berkualitas tinggi (Mseti et al., 2024).

Perilaku etis, dan kepemimpinan etis dapat secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja. Motivasi kerja, sebagai dorongan internal pegawai untuk berprestasi, berfungsi sebagai kunci dalam menerjemahkan perilaku etis, dan kepemimpinan etis menjadi peningkatan kinerja. Motivasi intrinsik dan semangat kerja yang ditumbuhkan melalui kepemimpinan yang etis dan lingkungan kerja yang mendukung memudahkan pegawai untuk mencapai produktivitas dan kualitas kerja yang lebih baik (Apriani et al., 2023; Putra & Cahyo, 2021).

Penelitian Abdulkareem et al. (2025) menunjukkan hubungan antara perilaku etis, perceived organizational support, dan kinerja organisasional, serta Al Mansoori et al. (2025) yang mengeksplorasi dampak kepemimpinan etis terhadap knowledge sharing melalui mediasi kreativitas dan trust, serta dari Saleem et al. (2022) yang mengonfirmasi perilaku etis pemimpin sebagai presursor pengelolaan emosi karyawan yang meningkatkan kinerja, dan dari Abdi et al. (2024) yang menemukan pengaruh langsung kepemimpinan etis terhadap kinerja sektor publik melalui politik organisasional dan CSR,

masih terdapat research gap signifikan karena sebagian besar studi ini tidak secara spesifik menguji model mediasi ganda di mana perilaku etis dan kepemimpinan etis secara simultan memengaruhi kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai mediator tunggal, khususnya dalam konteks pegawai negeri sipil Indonesia yang belum banyak dieksplorasi secara empiris dengan pendekatan kuantitatif seperti SEM-PLS, sehingga diperlukan penelitian lanjutan untuk mengisi *research gap*

Urgensi penelitian ini adalah bahwa Kementerian Agama sebagai lembaga pemerintah yang melayani publik memerlukan penelitian saat ini dikarenakan perlu untuk mengetahui bagaimana perilaku etis dan kepemimpinan etis menguatkan motivasi kerja, mendorong peningkatan kinerja pegawai yang berdampak pada kualitas pelayanan publik dan perlu untuk mengidentifikasi intervensi manajerial yang efektif untuk memperbaiki budaya organisasi di lingkungan kerja yang unik seperti di Kota Salatiga

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan argumentasi dan fenomena pada Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana pengaruh Perilaku Etis terhadap motivasi kerja ?
- b. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap motivasi kerja ?
- c. Bagaimana pengaruh Perilaku Etis terhadap kinerja ?
- d. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap kinerja ?
- e. Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja ?
- f. Bagaimana peran mediasi motivasi kerja pada pengaruh Perilaku Etis terhadap kinerja?
- g. Bagaimana peran mediasi motivasi kerja pada pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap kinerja?

3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Menganalisis pengaruh Perilaku Etis terhadap motivasi kerja
- b. Menganalisis pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap motivasi kerja
- c. Menganalisis pengaruh Perilaku Etis terhadap kinerja
- d. Menganalisis pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap kinerja
- e. Menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja
- f. Motivasi kerja memediasi pengaruh Perilaku Etis terhadap kinerja
- g. Motivasi kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap kinerja

4. Manfaat Penelitian

4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan bisa menambah pengetahuan dan menjadikan referensi bagi pembaca dan masih dapat dikembangkan untuk penelitian selanjutnya. Hasil penelitian ini juga diharapkan akan dapat memberikan banyak masukan yang berkaitan dengan perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia pada umumnya dan peningkatan kinerja ditinjau dari Perilaku Etis, Kepemimpinan Etis serta Motivasi Kerja

4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dasar empiris bagi pembuat kebijakan dan pimpinan di Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga dalam merumuskan strategi peningkatan motivasi kerja dan pengembangan kepemimpinan etis. Hal ini sangat esensial untuk meningkatkan kinerja pegawai dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pelayanan publik.

5. Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

5.1 Telaah Pustaka

a. *Goal Setting Theory*

Goal Setting Theory adalah teori motivasi yang menegaskan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang dapat mendorong kinerja individu lebih baik dibandingkan tujuan yang umum atau mudah. Teori ini dikembangkan oleh Edwin Locke dan Gary Latham, yang menekankan bahwa tujuan yang jelas memberikan arah dan fokus yang kuat sehingga individu terdorong untuk meningkatkan usaha dan daya tahan dalam mencapai target tersebut. Penerapan goal setting ini juga berkaitan erat dengan adanya umpan balik yang membantu individu memantau kemajuan dan menyesuaikan strategi sesuai kebutuhan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Locke, 2013).

Lebih lanjut, *Goal Setting Theory* mengandung empat komponen penting yaitu spesifikasi tujuan, umpan balik, komitmen terhadap tujuan, dan kompleksitas tugas yang mempengaruhi pelaksanaan tujuan tersebut. Saat tujuan tersebut dirumuskan secara spesifik dan sulit, maka akan terjadi peningkatan motivasi sehingga mendorong individu untuk menggunakan strategi yang lebih efektif dan meningkatkan fokus perhatian. Teori ini juga menyoroti pentingnya tingkat komitmen yang tinggi terhadap tujuan demi memastikan konsistensi usaha yang diperlukan dalam menghadapi tantangan dan hambatan selama proses pencapaian (Lunenburg, 2011).

Goal Setting Theory dalam konteks kontemporer, juga mengakomodasi aspek psikologis seperti efikasi diri dan persepsi kendali yang memperkuat motivasi serta komitmen individu terhadap tujuan kerja. Hal ini makin relevan dengan dinamika lingkungan kerja modern yang menuntut karyawan tidak hanya menetapkan tujuan, tetapi juga mengelola proses pencapaian tujuan melalui perencanaan, monitoring, dan evaluasi diri secara berkelanjutan. Dengan demikian, teori ini tetap menjadi dasar penting dalam penelitian dan praktik manajemen motivasi kerja serta pengembangan kinerja di berbagai organisasi saat ini (Bird et al., 2024; de Jong et al., 2025).

b. Kinerja

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai efektivitas dan efisiensi individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab inti mereka sesuai dengan fungsi dan tujuan organisasi. Kinerja ini mencakup tiga dimensi utama yakni hasil (outcomes), perilaku (behaviors), dan karakteristik kepribadian (traits) yang mempengaruhi kontribusi individu terhadap organisasi (Nusraningrum et al., 2024). Dimensi hasil menyoroti kualitas dan kuantitas kerja, dimensi perilaku meliputi kepatuhan terhadap jadwal dan kerja sama tim, sedangkan dimensi karakteristik menilai inisiatif dan kreativitas pegawai (Mathis et al., 2016). Pendekatan holistik ini memungkinkan penilaian komprehensif untuk meningkatkan keberhasilan individu maupun organisasi.

Kinerja pegawai juga didefinisikan sebagai cara signifikan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan merupakan prediktor penting bagi keberhasilan organisasi. Kinerja tinggi seringkali dikaitkan dengan peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kontribusi terhadap perbaikan proses organisasi secara umum (Abdelwahed & Doghan, 2023). Kinerja juga melibatkan dampak finansial dan non-finansial yang relevan dengan tujuan organisasi, dan dapat diukur berdasarkan seberapa

baik seseorang melakukan pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu dibandingkan dengan alternatif lain, seperti standar kerja, sasaran, atau kriteria yang disepakati (Al Mehrzi & Singh, 2016).

c. Perilaku Etis

Perilaku etis pegawai didefinisikan sebagai tindakan dan sikap yang mencerminkan kepatuhan terhadap norma, nilai, dan prinsip moral yang disepakati di lingkungan kerja, yang berorientasi pada kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab sosial. Menurut artikel Emerald, perilaku etis adalah sikap yang menunjukkan integritas dan perhatian terhadap kesejahteraan orang lain serta ketaatan pada aturan organisasi yang berlaku (Mehra & Narwal, 2025). Menurut Frontiers, perilaku etis pegawai meliputi tindakan-tindakan yang mencerminkan sikap hormat, keadilan, dan jujur dalam interaksi kerja, serta kemampuan untuk mengambil keputusan yang mencerminkan moralitas yang diinternalisasi dan tanggung jawab terhadap komunitas kerja. Perilaku ini tidak hanya menuntut ketaatan formal, tetapi juga dorongan intrinsik untuk berbuat benar, membantu rekan kerja, dan memberikan pelayanan yang adil kepada pemangku kepentingan (Saleem et al., 2022).

Hsieh et al. (2020) menjelaskan bahwa perilaku etis karyawan juga dipengaruhi oleh lingkungan organisasi termasuk kepemimpinan etis yang menjadi role model dan pemberi arahan moral. Perilaku etis mencakup pencegahan tindakan curang dan penguatan sikap transparansi serta akuntabilitas dalam setiap kegiatan organisasi. Faktor-faktor seperti norma organisasi, rekan kerja, dan kebijakan etika internal sangat menentukan konsistensi perilaku etis pegawai. Elsevier dan ScienceDirect menyatakan perilaku etis pegawai adalah manifestasi dari praktik yang mematuhi nilai moral dan prinsip keadilan, yang melibatkan rasa tanggung jawab sosial dan profesionalitas dalam bekerja. Perilaku ini mencakup kejujuran, keadilan, dan rasa hormat dalam pengambilan keputusan, serta kemampuan menolak tindakan tidak etis baik secara individu maupun kolektif (Dutta et al., 2022; Saleem et al., 2022).

Sedangkan Wirba (2023) juga menekankan pentingnya kepemimpinan etis dalam membentuk perilaku etis karyawan melalui komunikasi, penerapan norma, dan pembentukan iklim organisasi yang mendukung transparansi dan integritas. Perilaku etis pegawai dilandasi oleh internalisasi nilai-nilai moral dan komitmen terhadap prinsip keterbukaan serta saling menghormati dalam organisasi

d. Kepemimpinan etis

Kepemimpinan etis didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan tindakan dan hubungan yang sesuai dengan norma-norma moral dan prinsip etika, di mana pemimpin tidak hanya menjadi teladan dalam hal integritas, kejujuran, dan keadilan, tetapi juga aktif mempromosikan perilaku etis kepada pengikutnya melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan yang berdasarkan nilai moral (Brown & Treviño, 2014; El-Gazar & Zoromba, 2021). Menurut Burhan et al. (2023), kepemimpinan etis adalah demonstrasi perilaku yang normatif tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal yang mengedepankan nilai transparansi, keadilan, dan tanggung jawab sosial. Pemimpin etis menjadi contoh dan penggerak untuk membangun budaya organisasi yang mendukung pengambilan keputusan yang benar dan perilaku yang bertanggung jawab di seluruh organisasi (Tran Pham & Nguyen Le, 2024).

Shang & Yang (2022) menekankan bahwa kepemimpinan etis mencakup kemampuan pemimpin sebagai ‘moral person’ dan ‘moral manager’, yaitu tidak hanya berperilaku sesuai norma moral secara pribadi tapi juga menggunakan peran manajerial untuk membimbing dan memperkuat pengikut dalam menjalankan praktik etis. Model ini menegaskan peran pemimpin dalam membentuk iklim organisasi yang etis dan mendorong karyawan untuk mematuhi dan menerapkan nilai-nilai tersebut. Gupta et al. (2024) memandang kepemimpinan etis sebagai proses di mana pemimpin menggunakan nilai-nilai moral untuk mengarahkan tindakan dan keputusan mereka sekaligus membangun kepercayaan dan komitmen dalam organisasi. Kepemimpinan etis ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas pegawai, dengan pemimpin sebagai mediator dalam mengatasi konflik etika dan mengembangkan budaya integritas.

Saleem et al. (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan etis adalah perpaduan antara keteladanan pribadi dan kebijakan yang memfasilitasi perilaku etis melalui sistem penghargaan dan sanksi. Pemimpin etis dikaitkan dengan fairness, kejujuran, perhatian pada kesejahteraan pengikut, serta menempatkan keadilan dan tanggung jawab sosial di atas keuntungan jangka pendek. Wirba (2023) menambahkan bahwa kepemimpinan etis tidak hanya soal moralitas individual pemimpinnya, tetapi juga strategi komprehensif untuk membangun dan mempertahankan perilaku etis secara berkelanjutan dalam organisasi. Hal ini dilakukan dengan mengintegrasikan norma etika dalam proses pengambilan keputusan dan komunikasi, serta memastikan keteladanan dan konsistensi dalam tindakan sehari-hari pemimpin.

e. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan kondisi psikologis dan dorongan internal yang menggerakkan, mengarahkan, dan mengatur perilaku seseorang dalam mencapai tujuan tertentu di lingkungan kerja. Motivasi ini menjadi kekuatan penggerak yang membuat individu berusaha dengan penuh semangat, fokus, dan tekun untuk mencapai target dan keinginan kerja yang telah ditetapkan. Motivasi kerja tidak hanya sekadar dorongan eksternal seperti imbalan materi, tetapi juga melibatkan aspek intrinsik yang memicu kegairahan dan rasa puas dalam menjalankan tugas, sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif, terintegrasi, dan produktif dalam organisasi (Robbins et al., 2021).

Secara lebih rinci, motivasi kerja merupakan proses psikologis dinamis yang meliputi intensitas upaya, arah perilaku, dan ketekunan individu dalam menghadapi pekerjaan agar tujuan organisasi dan pribadi tercapai secara optimal. Hal ini mencakup berbagai faktor seperti kebutuhan aktualisasi diri, pencapaian prestasi, dan pengakuan dalam kerja, yang berkontribusi terhadap komitmen serta dedikasi karyawan. Teori motivasi menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan berprestasi lebih baik, menunjukkan kreativitas, dan berkontribusi pada produktivitas organisasi, sedangkan karyawan dengan motivasi rendah rentan mengalami penurunan kinerja dan kepuasan kerja (Paais & Pattiruhu, 2020).

5.2. Pengembangan Hipotesis

Perilaku etis dalam organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Perilaku etis yang diperlihatkan oleh pimpinan dan lingkungan kerja

menciptakan suasana yang kondusif, menumbuhkan rasa kepercayaan, dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasakan perlakuan yang adil, transparan, dan jujur, mereka cenderung menunjukkan motivasi intrinsik yang lebih tinggi untuk bekerja dengan tekun dan penuh dedikasi, sehingga berdampak positif pada kinerja dan loyalitas (Abdulkareem et al., 2025; Saleem et al., 2024)

H1: Perilaku Etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan etis berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan mendukung integritas. Pemimpin yang menunjukkan perilaku etis mampu menumbuhkan rasa kepercayaan dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, sehingga memicu motivasi intrinsik mereka untuk berkontribusi secara maksimal. Kondisi ini berdampak positif pada kinerja dan komitmen jangka panjang karyawan karena mereka merasa dihargai dan diperlakukan secara adil (Saleem et al., 2024; Tan et al., 2025)

H2: Kepemimpinan Etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja

Perilaku etis pegawai diasumsikan mampu meningkatkan kinerja karena pegawai yang bertindak sesuai moral dan norma akan bekerja dengan jujur, adil, dan bertanggung jawab, sehingga berdampak pada hasil kerja yang lebih baik dan pelayanan publik yang lebih optimal (Mehra & Narwal, 2025; Saleem et al., 2022)

H3: Perilaku Etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Kepemimpinan etis berperan sebagai faktor strategis yang memberikan panutan dan arahan kepada pegawai dalam bersikap dan bertindak. Pemimpin yang menunjukkan perilaku etis mendorong terciptanya budaya kerja yang sehat, mendukung integritas, dan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih produktif serta berkontribusi pada organisasi (Burhan et al., 2023; Saleem et al., 2022; Wirba, 2023).

H4: Kepemimpinan Etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Motivasi kerja yang memadukan faktor intrinsik dan ekstrinsik berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sistem penghargaan yang tepat, rasa kepemilikan pekerjaan, dan tantangan yang sesuai dapat meningkatkan motivasi internal yang berdampak positif pada hasil kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan strategi motivasi efektif untuk menumbuhkan kualitas kinerja yang unggul dan berkelanjutan (Chen & Lin, 2024; Islam et al., 2024)

H5: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Motivasi kerja memediasi pengaruh perilaku etis terhadap kinerja dengan cara memperkuat hubungan antara keduanya sehingga perilaku etis yang dilakukan dalam organisasi mampu mendorong motivasi karyawan secara langsung. Studi Emerald menunjukkan bahwa perilaku etis yang diterapkan oleh pimpinan meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang kemudian berdampak positif pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Dengan adanya motivasi kerja sebagai mediator, karyawan terdorong

untuk berkomitmen dan bekerja lebih giat dalam mencapai tujuan organisasi (Badawi, 2024; Nguyen, 2025)

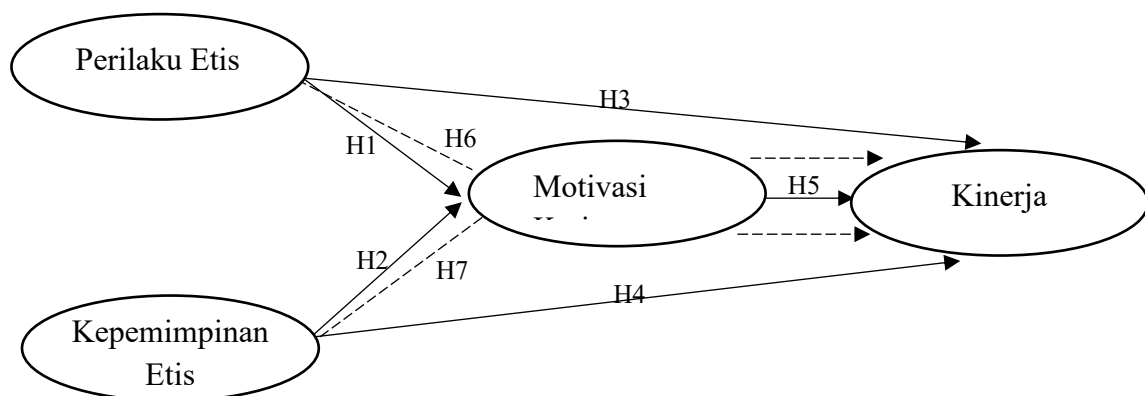
H6: Motivasi Kerja memediasi pengaruh perilaku etis terhadap Kinerja

Motivasi kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan etis dan perilaku etis terhadap kinerja dengan meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan komitmen kerja karyawan. Motivasi yang meningkat akibat lingkungan pekerjaan yang etis membantu karyawan untuk mengelola stres dan emosi negatif, sehingga memaksimalkan potensi kerja mereka. Dengan motivasi yang tinggi, kinerja karyawan menjadi lebih optimal dan berkelanjutan (Adeniji et al., 2020; Badawi, 2024)

H7: Motivasi Kerja memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap Kinerja

6. Model Penelitian

Terdapat hubungan langsung antara perilaku etis, kepemimpinan etis, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga. Setiap konstruk (perilaku etis, kepemimpinan etis, komitmen organisasi) dihipotesiskan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai yang menjadi tujuan utama organisasi pelayanan publik.



Gambar 1. Model Penelitian

7. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No	Pengarang (Tahun)	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Dogbe et al. (2024)	Perilaku etis, Kepemimpinan etis, Kinerja pegawai	Survei kuantitatif, 413 pegawai BUMN Ghana	Perilaku etis dan kepemimpinan etis meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.
2	Mehra & Narwal (2025)	Kepemimpinan etis, Perilaku etis, Iklim etis	Survei PLS-SEM, 351 karyawan sektor privat India	Kepemimpinan etis berpengaruh besar pada perilaku etis dan membentuk iklim kerja positif yang

No	Pengarang (Tahun)	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				mendongkrak kinerja pegawai.
3	Bedi, Alpaslan & Green (2016)	Kepemimpinan etis dan Kinerja	Meta-analisis pada 187 penelitian, ribuan sampel lintas industri	Kepemimpinan etis secara konsisten meningkatkan kinerja dan perilaku positif pegawai serta meredam efek negatif konflik organisasi.
4	Badawi (2024)	Kepemimpinan etis Perilaku etis OCB Kinerja	Survei PLS-SEM, 180 karyawan marketing Universitas Swasta di Jawa Barat	kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap perilaku kerja etis, OCB, dan kinerja di Departemen Pemasaran Perguruan Tinggi di Jawa Barat. Penelitian ini juga menegaskan pengaruh signifikan perilaku etis dan OCB terhadap kinerja mengajar pegawa
5	Oladimeji & Abdulkareem (2023)	Kepemimpinan etis Kinerja Karyawan Motivasi Kerja Kepuasan Kerja	Survei PLS-SEM, 180 karyawan marketing Universitas Swasta di Jawa Barat	Kepemimpinan etis Berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi kerja dan Kepuasan Kerja

8. Metode Penelitian

8.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan metode penelitian verifikatif. Pendekatan deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang mendeskripsi gejala atau peristiwa yang terjadi, dimana gejala atau peristiwa tersebut dapat dinilai dalam bentuk data numerik (Sugiyono, 2022). Sementara penelitian verifikatif adalah metode yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Metode ini juga digunakan untuk menguji pengaruh atau bentuk hubungan sebab akibat dari masalah yang sedang diselidiki atau diajukan dalam hipotesis (Arikunto, 2020)

8.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga sebanyak 137 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus yaitu pengambilan seluruh populasi sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2022). Sehingga sampel penelitian yang digunakan adalah sebanyak 157 orang.

8.3 Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Skala
Perilaku Etis (Demirtas, 2015)	Perilaku yang mencerminkan nilai moral dan standar profesional dalam bertindak secara jujur, bertanggung jawab, dan adil.	- Integritas	• Kejujuran, • konsistensi dalam tindakan, • menjaga kerahasiaan	Likert 1-5
		- Transparansi	• Keterbukaan, • komunikasi yang jelas, • pelaporan yang jujur	
		- Keadilan	• Perlakuan adil, • menghargai hak orang lain, • tidak diskriminatif	
Kepemimpinan Etis (Durst et al., 2024)	Gaya kepemimpinan yang mengedepankan nilai moral, nilai keadilan, dan perilaku yang memotivasi karyawan melalui teladan etis.	- Kejujuran dan Keadilan	• Konsistensi keputusan, • memberikan penghargaan adil, • berlaku adil	Likert 1-5
		- Empati dan Kepedulian	• Mendengarkan karyawan, • membantu menyelesaikan masalah, • perhatian pada kesejahteraan	
		- Teladan Perilaku	• Menjaga integritas, • bertindak sesuai nilai, • memberi contoh etis	
Motivasi Kerja (Durst et al., 2024)	Dorongan internal dan eksternal yang memicu dan mengarahkan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.	- Motivasi Intrinsik	• Kepuasan kerja, • rasa tanggung jawab, • keinginan berkembang	Likert 1-5
		- Motivasi Ekstrinsik	• Penghargaan, • gaji, • pengakuan dari atasan	
		- Komitmen dan Dedikasi	• Konsistensi kerja, • loyalitas, ketekunan	
Kinerja (Per Men PAN RB Nomor 6 Tahun 2022)	Hasil kerja yang dicapai karyawan baik dalam kualitas, kuantitas, ketepatan waktu,	Hasil Kerja	• Jumlah/target produksi atau layanan yang dicapai • Tingkat kepuasan atau standar mutu	Likert 1-5

	dan efektivitas pekerjaan sesuai target organisasi.		• Ketepatan waktu penyelesaian • Efisiensi biaya relatif terhadap anggaran
		Perilaku Kerja	• Memahami/memenuhi kebutuhan masyarakat; ramah, solutif; perbaikan tiada henti • Jujur, bertanggung jawab, efektif/efisien; tidak menyalahgunakan kewenangan • Tingkatkan kompetensi; bantu orang lain belajar; kualitas terbaik • Hargai orang lain; suka menolong; lingkungan kondusif • Pegang Pancasila/UUD; jaga nama baik; rahasia jabatan; adaptif/berinovasi; kolaborasi sumber daya

8.4 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 3. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial (Ghozali & Latan, 2020).

1) Uji Kelayakan Instrumen (*Outer Model*)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi duapengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

a) Uji Validitas

(1) *Convergent Validity*

Nilai *convergent validity* menunjukkan validitas atas indikator-indikator pengukuran. Nilai *convergent validity* dapat dilihat melalui nilai *loading factor* pada variabel endogen dan eksogen. Nilai yang direkomendasikan adalah $> 0,7$ pada model penelitian yang relative sudah banyak diteliti (Ghozali & Latan, 2020)

(2) *Discriminant Validity*

Nilai *discriminant validity* adalah nilai *cross loading factor* yang bertujuan untuk mengetahui terkait diskriminan yang ada dalam suatu konstruk penelitian. Cara mengetahui nilai diskriminan dalam suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat perbandingan yang menghasilkan angka lebih besar antara nilai *loading* konstruk yang dituju dengan nilai *loading* konstruk yang lain (Ghozali & Latan, 2020)

b) Uji Reliabilitas

(1) *Average Variance Extracted* (AVE)

Nilai AVE juga menunjukkan hasil evaluasi validitas diskriminan untuk setiap konstruk variabel endogen dan eksogen. AVE menjelaskan interkorelasi internal antar indikator pada konstruk di setiap variabel laten. Nilai AVE diharapkan minimal 0,5 (Ghozali & Latan, 2020)

(2) *Composite Reliability*

Nilai *composite reliability* berfungsi untuk mengukur reliabilitas suatu indikator dari suatu konstruk yang dibangun. Nilai *composite reliability* yang diharapkan minimal 0,7. Sementara nilai *composite reliability* di atas 0,8, maka dapat disimpulkan data yang ada memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi (Ghozali & Latan, 2020)

(3) *Cronbach Alpha*

Nilai *Cronbach alpha* juga merupakan penilaian terhadap reliabilitas dari batas suatu konstruk. Nilai *Cronbach alpha* mengukur konsistensi internal dari suatu indikator dengan nilai minimal yang diharapkan adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2020)

2) Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari beberapa pengukuran sebagai berikut (Ghozali & Latan, 2020):

a) Kualitas Struktural

Inner model dalam SEM-PLS mengukur kualitas model struktural yang menghubungkan variabel laten eksogen dan endogen melalui tiga metrik utama: R^2 , Q^2 , dan f^2 .

(1) R^2 (Koefisien Determinasi)

R^2 menunjukkan proporsi varians variabel endogen yang dijelaskan oleh variabel eksogen, dengan nilai 0.75 (kuat), 0.50 (moderat), dan 0.25 (lemah) menurut Hair et al. (2017); nilai Adjusted R^2 menyesuaikan untuk jumlah prediktor agar lebih akurat.

(2) Q^2 (Relevansi Prediktif)

Q^2 dihitung melalui blindfolding untuk menguji kemampuan prediksi model out-of-sample, di mana nilai >0 menandakan relevansi prediktif (0.02 kecil, 0.15 sedang, 0.35 besar); nilai <0 menunjukkan model tidak prediktif.

(3) f^2 (Ukuran Efek)

f^2 mengukur besar pengaruh spesifik satu variabel eksogen terhadap variabel endogen (0.02 kecil, 0.15 sedang, 0.35 besar); dihasilkan dari bootstrapping untuk menilai kontribusi relatif setiap prediktor.

b) Model Fit

Tabel 3. Kriteria Model Fit

Indeks Goodness of Fit	Kriteria Nilai Model Fit
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	< 0,10 (ideal < 0,08)
Normed Fit Index (NFI)	> 0,90
Composite Reliability (CR)	> 0,70
Average Variance Extracted (AVE)	> 0,50
R-Squared (R ²)	0,19 (lemah), 0,33 (sedang), >0,67 (kuat)

c) Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model *structural equation modeling (SEM)* dengan *smartPLS*. Dalam full model *structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali & Latan, 2020). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05 atau < 0,05 maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti.

3) Uji Efek Mediasi (*Variance Accounted For*)

Efek mediasi menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung atau mediasi. Setelah memperoleh hasil signifikansi pada setiap jalur yang dilihat dari output *path coefficients* dan *specific indirect effects*, maka selanjutnya dapat mencari efek mediasi yang dihitung menggunakan metode *Variance Accounted For (VAF)*. Adapun rumus dari VAF adalah sebagai berikut (Ghozali & Latan, 2020):

$$VAF = \frac{\text{Indirect Effect}}{\text{Indirect Effect} + \text{Direct Effect}}$$

Dasar pengambilan keputusan dari hasil nilai VAF adalah sebagai berikut:

- Jika $VAF > 0,80$ atau $> 80\%$, maka peran variabel mediasi adalah *full mediation*
- Jika $0,20 \leq VAF \leq 0,80$ atau $20\% \leq VAF \leq 80\%$, maka peran variabel mediasi adalah mediasi parsial
- Jika $VAF < 0,20$ atau $< 20\%$, maka peran variabel mediasi tidak ada atau tidak ada mediasi

9. Hasil penelitian dan Pembahasan

9.1. Karakteristik Responden

Sampel penelitian seharusnya 137 orang, namun yang mengisi dengan lengkap hanya 110 orang responden dengan karakteristik sebagai berikut:

Tabel 4. Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik Responden		f	%
Jenis Kelamin	Laki -laki	47	42,7
	Perempuan	63	57,3
Usia	< 20 Th	1	0,9
	21 - 30 Th	10	9,1
	31 - 40 Th	10	9,1
	41 - 50 Th	58	52,7
	51 - 60 Th	31	28,2
	> 60 Th	0	0,0
Masa Kerja	0 - 10 Th	39	35,5
	11 - 20 Th	40	36,4
	21 - 30 Th	25	22,7
	> 31 th	6	5,5
Pendidikan Terakhir	D4/S1	74	67,3
	S2	24	21,8
	S3	1	0,9
	Total	110	100,0

Responden didominasi oleh perempuan (63 responden atau 57,3%), sementara laki-laki berjumlah 47 responden (42,7%), menunjukkan keseimbangan gender yang condong feminin sesuai pola pegawai Kementerian Agama di daerah seperti Salatiga. Rentang usia mayoritas berada pada kelompok produktif 41-50 tahun (58 responden atau 52,7%), diikuti 51-60 tahun (31 responden atau 28,2%), dengan proporsi kecil di bawah 40 tahun, yang relevan untuk studi kinerja pegawai berpengalaman tinggi.

Masa kerja responden tersebar luas, dengan kelompok terbesar 0-10 tahun (39 responden atau 35,5%) dan 11-20 tahun (40 responden atau 36,4%), mencerminkan campuran pegawai junior dan menengah yang ideal untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja mediasi terhadap kinerja. Kelompok 21-30 tahun (25 responden atau 22,7%) dan di atas 31 tahun (6 responden atau 5,5%) melengkapi sampel, memungkinkan eksplorasi bagaimana pengalaman panjang memoderasi efek kepemimpinan etis.

Pendidikan responden mayoritas Diploma/Sarjana (D4/S1) dengan 74 responden (67,3%), diikuti S2 (24 responden atau 21,8%), dan hanya 1 responden S3 (0,9%), selaras dengan kualifikasi pegawai Kementerian Agama yang menuntut latar belakang sarjana untuk posisi struktural dan fungsional terkait pelayanan keagamaan. Komposisi ini memperkuat validitas temuan penelitian, karena responden berpendidikan tinggi lebih mampu merespons variabel abstrak seperti perilaku etis dan motivasi

9.2. Analisis Statistik Deskriptif

Data deskriptif menampilkan gambaran umum mengenai jawaban responden atas pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner maupun tanggapan responden. Berdasarkan hasil tanggapan dari 110 orang responden tentang variabel-variabel penelitian, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam deskriptif statistik.

Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

Dimana ;

F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2

Dan seterusnya F5 untuk yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan. Rentang jawaban pengisian dimensi pertanyaan setiap variabel yang diteliti, ditentukan dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*) (Ferdinand, 2006). Berdasarkan penelitian yang dilakukan dan guna kemudahan dalam interpretasi maka rentang jawaban dikonversi ke satuan 100. Atas kondisi ini, rentang jawaban akan dimulai dari 20 sampai dengan 100, dimana rentang yang terjadi sebesar 80. Selanjutnya rentang yang terjadi dibagi 3 dan akan menghasilkan rentang sebesar 26,67 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu :

- Nilai indeks 20,00 – 46,67 = interpretasi Rendah
- Nilai indeks 46,67 – 73,33 = interpretasi Sedang
- Nilai indeks 73,33 – 100 = interpretasi Tinggi

Tabel 5. Statistik Deskriptif Perilaku Etis

No	Perilaku Etis	Frekuensi					Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Saya selalu menjaga kejujuran dalam bekerja	0.00	0.00	0.91	24.55	74.55	94.73	Tinggi
2	Saya konsisten bertindak sesuai nilai moral	0.00	0.00	0.91	33.64	65.45	92.91	Tinggi
3	Saya menjaga kerahasiaan informasi penting	0.00	0.00	0.00	22.73	77.27	95.45	Tinggi
4	Saya terbuka dalam berkomunikasi di tempat kerja	0.00	0.00	2.73	36.36	60.91	91.64	Tinggi
5	Saya memberikan pelaporan yang jujur	0.00	0.00	0.91	35.45	63.64	92.55	Tinggi
6	Saya mudah dihubungi untuk klarifikasi tugas	0.00	0.00	0.91	36.36	62.73	92.36	Tinggi
7	Saya memperlakukan rekan kerja dengan adil	0.00	0.00	0.00	37.27	62.73	92.55	Tinggi
8	Saya menghargai hak dan kewajiban orang lain	0.00	0.00	0.91	30.00	69.09	93.64	Tinggi
9	Saya tidak melakukan diskriminasi di tempat kerja	0.00	0.00	0.00	27.27	72.73	94.55	Tinggi
	Rata-rata						93.37	Tinggi

Tabel di atas menyajikan frekuensi respons pegawai (skala 1-5) terhadap 9 indikator perilaku etis, dengan rata-rata indeks 93.37 (kategori tinggi). Hampir seluruh pegawai (rata-rata 70% setuju kuat pada skala 5) menjaga kejujuran, kerahasiaan, dan keadilan, seperti menjaga kerahasiaan informasi penting (77.27% skala 5, indeks 95.45).

Di Kantor Kementerian Agama Salatiga, hal ini mencerminkan budaya kerja yang kuat dalam menjunjung nilai-nilai agama dan moralitas tinggi, minim respons negatif (skala 1-2 nol persen).

Tabel 6. Statistik Deskriptif Kepemimpinan Etis

No	Kepemimpinan Etis	Frekuensi					Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Pemimpin saya selalu mengambil keputusan yang konsisten dengan prinsip keadilan.	0.00	0.00	4.55	44.55	50.91	89.27	Tinggi
2	Pemimpin memberikan penghargaan yang adil kepada seluruh karyawan.	0.00	0.00	5.45	44.55	50.00	88.91	Tinggi
3	Pemimpin bertindak secara adil dalam berbagai situasi.	0.91	0.91	5.45	40.91	51.82	88.36	Tinggi
4	Pemimpin mendengarkan aspirasi dan keluhan saya dengan baik	0.00	0.00	5.45	42.73	51.82	89.27	Tinggi
5	Pemimpin aktif membantu menyelesaikan masalah yang saya hadapi.	0.91	0.91	7.27	47.27	43.64	86.36	Tinggi
6	Pemimpin menunjukkan perhatian pada kesejahteraan karyawan.	0.00	0.00	6.36	40.91	52.73	89.27	Tinggi
7	Pemimpin selalu menjaga integritas dalam tindakannya.	0.00	0.00	2.73	48.18	49.09	89.27	Tinggi
8	Pemimpin bertindak sesuai dengan nilai-nilai etika.	0.00	0.00	2.73	44.55	52.73	90.00	Tinggi
9	Pemimpin menjadi contoh yang baik dalam berperilaku etis.	0.00	0.00	4.55	36.36	59.09	90.91	Tinggi
	Rata-rata						89.07	Tinggi

Rata-rata indeks kepemimpinan etis mencapai 89.07 (tinggi), dengan distribusi dominan pada skala 4-5 (sekitar 85-90%). Pemimpin dinilai tinggi dalam menjadi contoh etis (indeks 90.91) dan bertindak adil (rata-rata 88-90), meski sedikit lebih rendah pada bantuan masalah (86.36). Bagi pegawai Kemenag Salatiga, ini menandakan kepemimpinan yang mendukung kesejahteraan dan integritas, selaras dengan tuntutan pelayanan publik berbasis nilai keagamaan

Tabel 7. Statistik Deskriptif Motivasi Kerja

No	Motivasi Kerja	Frekuensi					Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya jalani setiap hari	0.00	0.91	1.82	47.27	50.00	89.27	Tinggi
2	Saya bertanggung jawab penuh atas tugas dan hasil kerja saya	0.00	0.00	1.82	37.27	60.91	91.82	Tinggi
3	Saya bersemangat untuk selalu meningkatkan kemampuan dan pengetahuan dalam pekerjaan	0.00	0.00	0.91	35.45	63.64	92.55	Tinggi
4	Saya termotivasi bekerja lebih baik karena penghargaan yang saya dapatkan dari atasan	0.00	0.91	7.27	43.64	48.18	87.82	Tinggi
5	Gaji yang saya terima memotivasi saya dalam melaksanakan pekerjaan	0.00	0.00	3.64	39.09	57.27	90.73	Tinggi
6	Pengakuan dari atasan membuat saya berusaha lebih keras dalam pekerjaan	0.00	0.00	4.55	38.18	57.27	90.55	Tinggi
7	Saya selalu konsisten dalam menyelesaikan semua tugas yang diberikan	0.00	0.00	0.00	43.64	56.36	91.27	Tinggi
8	Saya merasa bangga dan loyal terhadap organisasi tempat saya bekerja	0.00	0.00	0.91	37.27	61.82	92.18	Tinggi
9	Saya tidak mudah menyerah dan selalu berusaha dalam menghadapi tantangan pekerjaan	0.00	0.00	0.00	43.64	56.36	91.27	Tinggi
	Rata-rata						90.83	Tinggi

Tabel menunjukkan rata-rata indeks 90.83 (tinggi) dari 9 item, dengan puncak pada tanggung jawab tugas (91.82) dan loyalitas organisasi (92.18). Respons skala 5 mendominasi (50-60%), didorong penghargaan dan gaji, meski sedikit lebih rendah pada motivasi eksternal seperti penghargaan atasan (87.82). Pada konteks Kantor Kemenag Salatiga, motivasi ini mendukung komitmen pegawai dalam tugas keagamaan dan pelayanan masyarakat yang intensif

Tabel 8. Statistik Deskriptif Kinerja

No	Kinerja	Frekuensi					Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Saya berhasil mencapai atau melampaui target jumlah produksi/layanan yang ditetapkan dalam pekerjaan saya.	0.00	0.00	8.18	55.45	36.36	90.66	Tinggi
2	Hasil kerja saya selalu memenuhi atau melebihi standar mutu dan tingkat kepuasan yang diharapkan.	0.00	0.00	8.18	58.18	30.91	91.07	Tinggi
3	Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu atau lebih cepat dari jadwal yang ditentukan.	0.00	0.00	6.36	56.36	37.27	91.12	Tinggi
4	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan efisiensi biaya yang optimal sesuai atau di bawah anggaran yang tersedia.	0.00	0.91	8.18	58.18	32.73	91.20	Tinggi
5	Saya selalu memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat dengan sikap ramah, solutif, dan terus berusaha memperbaiki pelayanan.	0.00	0.00	0.91	50.00	49.09	91.19	Tinggi
6	Saya selalu jujur, bertanggung jawab, bekerja secara efektif dan efisien, serta tidak menyalahgunakan kewenangan dalam menjalankan tugas.	0.00	0.00	0.91	41.82	57.27	91.05	Tinggi
7	Saya secara aktif meningkatkan kompetensi diri, membantu rekan belajar, dan selalu menghasilkan kualitas kerja terbaik.	0.00	0.91	2.73	51.82	44.55	91.02	Tinggi
8	Saya menghargai orang lain, senang menolong, dan berkontribusi menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif.	0.00	0.00	0.91	42.73	56.36	91.04	Tinggi

9	Saya setia pada Pancasila/UUD, menjaga nama baik ASN, menjaga rahasia jabatan, adaptif berinovasi, dan berkolaborasi dalam pengelolaan sumber daya.	0.00	0.00	0.00	27.27	72.73	91.04	Tinggi
	Rata-rata						91.04	Tinggi

Indeks rata-rata kinerja 91.04 (tinggi), dengan pencapaian target (90.66) hingga loyalitas ASN (91.04) menonjol, didukung efisiensi dan pelayanan ramah. Sebanyak 90%+ respons pada skala 4-5, tanpa respons skala 1, menunjukkan konsistensi tinggi dalam mutu dan waktu. Di Kantor Kementerian Agama Salatiga, kinerja ini menggambarkan dedikasi pegawai terhadap nilai Pancasila dan inovasi pelayanan publik.

9.3. Uji Kelayakan Instrumen (Outer Model)

Model pengukuran pada analisis SmartPLS berfungsi untuk mengetahui keterkaitan variabel laten dengan indikator-indikatornya. Pengujian outer model terbagi menjadi dua bagian utama: uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

a. Convergent Validity

Convergent validity menunjukkan validitas atas indikator-indikator pengukuran melalui nilai loading factor. Nilai loading factor yang direkomendasikan adalah $> 0,7$ untuk model penelitian yang telah banyak diteliti. Berdasarkan hasil analisis algorithm dari SmartPLS, hasil outer loadings untuk setiap indikator disajikan dalam tabel 5. Tabel 5 menunjukkan bahwa Semua indikator memiliki loading factor $> 0,7$, menunjukkan convergent validity yang sangat baik. Semua indikator valid dan layak untuk dipertahankan dalam model.

Tabel 9. Uji Outer Loading

	Kepemimpinan_Etis	Kinerja	Motivasi_Kerja	Perilaku_Etis
KE1	0.841			
KE2	0.868			
KE3	0.819			
KE4	0.872			
KE5	0.752			
KE6	0.861			
KE7	0.907			
KE8	0.816			
KE9	0.850			
KN1		0.737		
KN2		0.787		
KN3		0.804		
KN4		0.791		

KN5		0.788		
KN6		0.788		
KN7		0.754		
KN8		0.719		
KN9		0.702		
MK1			0.805	
MK2			0.847	
MK3			0.842	
MK4			0.721	
MK5			0.808	
MK6			0.752	
MK7			0.794	
MK8			0.771	
MK9			0.857	
PE1				0.782
PE2				0.819
PE3				0.788
PE4				0.799
PE5				0.875
PE6				0.778
PE7				0.830
PE8				0.811
PE9				0.834

Tabel 9 menunjukkan bahwa Semua indikator memiliki loading factor $> 0,7$, menunjukkan convergent validity yang sangat baik. Semua indikator valid dan layak untuk dipertahankan dalam model.

b. Discriminant Validity

Discriminant validity diukur melalui nilai cross loading factor untuk memastikan bahwa setiap konstruk berbeda dari konstruk lainnya. Kriteria terpenuhi jika nilai loading pada konstruk yang dituju lebih besar dibandingkan nilai loading pada konstruk lain.

Tabel 10. Uji Cross Loading

	Kepemimpinan _Etis	Kinerja	Motivasi _Kerja	Perilaku _Etis
KE1	0.841	0.704	0.570	0.578
KE2	0.868	0.668	0.523	0.575
KE3	0.819	0.639	0.586	0.533
KE4	0.872	0.645	0.619	0.596
KE5	0.752	0.623	0.509	0.575
KE6	0.861	0.713	0.617	0.572
KE7	0.907	0.690	0.587	0.515
KE8	0.816	0.647	0.561	0.513
KE9	0.850	0.564	0.457	0.574
KN1	0.556	0.737	0.541	0.502
KN2	0.586	0.787	0.545	0.509
KN3	0.606	0.804	0.665	0.530

KN4	0.655	0.791	0.608	0.504
KN5	0.596	0.788	0.637	0.500
KN6	0.673	0.788	0.655	0.675
KN7	0.574	0.754	0.636	0.624
KN8	0.530	0.719	0.539	0.556
KN9	0.565	0.702	0.661	0.645
MK1	0.520	0.574	0.805	0.508
MK2	0.577	0.688	0.847	0.681
MK3	0.512	0.632	0.842	0.652
MK4	0.439	0.540	0.721	0.369
MK5	0.486	0.633	0.808	0.597
MK6	0.544	0.588	0.752	0.523
MK7	0.593	0.712	0.794	0.698
MK8	0.526	0.658	0.771	0.575
MK9	0.578	0.715	0.857	0.643
PE1	0.495	0.563	0.546	0.782
PE2	0.583	0.640	0.585	0.819
PE3	0.435	0.517	0.481	0.788
PE4	0.620	0.630	0.625	0.799
PE5	0.559	0.641	0.639	0.875
PE6	0.508	0.561	0.628	0.778
PE7	0.594	0.660	0.679	0.830
PE8	0.452	0.563	0.595	0.811
PE9	0.569	0.596	0.601	0.834

Berdasarkan hasil analisis, discriminant validity telah terpenuhi dengan baik, di mana setiap indikator menunjukkan loading tertinggi pada konstruk yang diwakilinya. Misalkan KE1, KE2, KE3, KE4, KE5, KE6, KE7, KE8 dan KE9 yang mewakili Kepemimpinan etis memiliki loading tertinggi pada kolom Kepemimpinan etis dibandingkan dengan kolom lainnya.

2. Uji Reliabilitas

AVE menunjukkan hasil evaluasi validitas diskriminan dan menjelaskan interkorelasi internal antar indikator pada setiap konstruk variabel laten. Nilai AVE minimal yang diharapkan adalah 0,5. Composite reliability mengukur reliabilitas indikator dari suatu konstruk. Nilai CR minimal yang diharapkan adalah 0,7, sementara nilai > 0,8 menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi. Cronbach alpha mengukur konsistensi internal dari suatu indikator dengan nilai minimal yang diharapkan adalah 0,7

Tabel 11. Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan_Etis	0.949	0.951	0.957	0.712
Kinerja	0.911	0.912	0.927	0.584
Motivasi_Kerja	0.930	0.934	0.941	0.641
Perilaku_Etis	0.936	0.938	0.946	0.662

Hasil analisis menunjukkan nilai AVE untuk setiap konstruk yaitu Kepemimpinan Etis, Perilaku Etis, Motivasi Kerja, dan Kinerja seluruhnya $> 0,5$ atau Reliable. Semua konstruk memiliki nilai CR $> 0,7$, bahkan sebagian besar berada di atas 0,8, mengindikasikan reliabilitas yang tinggi untuk semua konstruk penelitian. Sedangkan untuk nilai Cronbach Alpha, semua konstruk menunjukkan nilai Cronbach alpha $> 0,7$, mengindikasikan konsistensi internal yang baik pada setiap konstruk variabel. Hal ini berarti instrumen penelitian dinyatakan layak untuk melanjutkan ke tahap pengujian inner model.

9.4. Uji Model Struktural (Inner Model)

Model struktural pada analisis SmartPLS berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural diukur melalui tiga metrik utama: R^2 (koefisien determinasi), Q^2 (relevansi prediktif), dan f^2 (ukuran efek).

1. Kualitas Struktural

a. R^2 (Koefisien Determinasi)

R^2 menunjukkan proporsi varians variabel endogen yang dijelaskan oleh variabel eksogen. Kriteria interpretasi R^2 adalah: 0,75 (kuat), 0,50 (moderat), dan 0,25 (lemah).

Tabel 12. Koefisien Determinasi

	R-square	R-square adjusted
Kinerja	0.763	0.756
Motivasi_Kerja	0.602	0.594

Hasil analisis menunjukkan bahwa model persamaan dengan variabel terikat kinerja memiliki $R^2 = 0,763$ yang berarti Kepemimpinan Etis, Perilaku Etis, dan Motivasi Kerja menjelaskan sekitar 76,3% varians Kinerja. Model persamaan dengan variabel terikat kinerja memiliki $R^2 = 0,602$ yang berarti Kepemimpinan Etis, dan Perilaku Etis menjelaskan sekitar 60,2 % varians motivasi kerja. Nilai R^2 yang moderat dan tinggi menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi yang cukup baik, meskipun masih ada variabel-variabel lain di luar model yang mempengaruhi Kinerja dan Motivasi Kerja.

b. Q^2 (Relevansi Prediktif)

Q^2 diukur melalui blindfolding untuk menguji kemampuan prediksi model out-of-sample. Nilai $Q^2 > 0$ menandakan relevansi prediktif, di mana 0,02 = kecil, 0,15 = sedang, dan 0,35 = besar

Tabel 13. Relevansi Prediktif

	$Q^2_{predict}$
Kinerja	0.660
Motivasi_Kerja	0.570

Hasil PLSpredict menunjukkan nilai $Q^2_{predict}$ yang konsisten positif untuk semua variabel endogen Kinerja sebesar 0,660 dan Motivasi Kerja sebesar 0,570. Hal ini mengindikasikan model memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik atau besar.

c. F^2 (Ukuran Efek)

F^2 mengukur besar pengaruh spesifik satu variabel eksogen terhadap variabel endogen (0,02 = kecil, 0,15 = sedang, 0,35 = besar). Nilai f^2 dihitung dari hasil bootstrapping.

Tabel 14. Ukuran Efek

	Kinerja	Motivasi_Kerja
Kepemimpinan_Etis	0.314	0.140
Motivasi_Kerja	0.290	
Perilaku_Etis	0.051	0.397

Nilai F^2 menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki efek sedang terhadap kinerja (0,314) dan kecil terhadap motivasi kerja (0,140), sedangkan motivasi kerja berpengaruh sedang terhadap kinerja (0,290), dan perilaku etis hanya memiliki efek kecil pada kinerja (0,051) namun sedang pada motivasi kerja (0,397).

2. Model Fit

Kriteria goodness of fit untuk model PLS-SEM Adalah sebagai berikut:

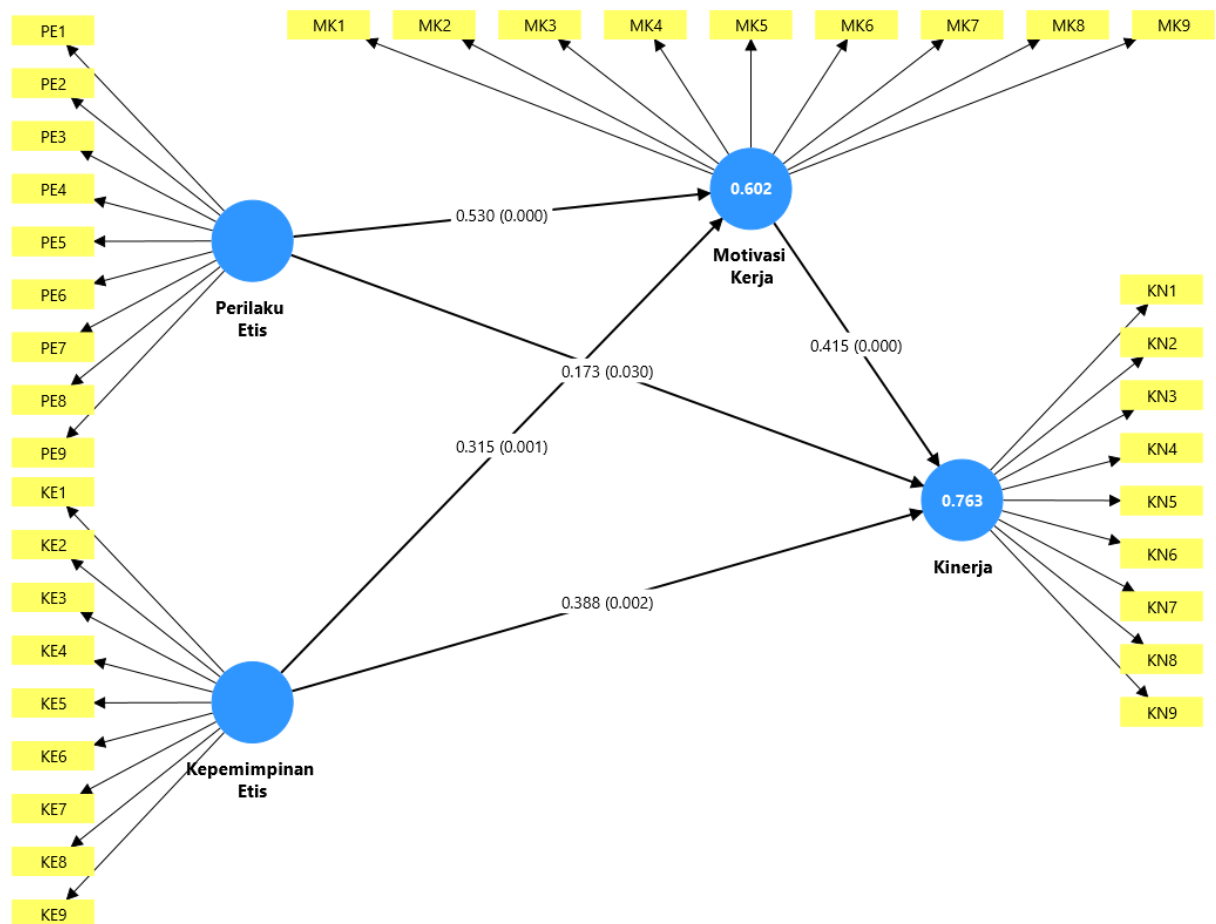
Tabel 15. Model Fit

Indeks Goodness of Fit	Hasil	Kriteria Nilai Model Fit
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	0,076	< 0,10 (ideal < 0,08)
NFI (Normed Fit Index)	0,644	> 0,90

Nilai SRMR 0,076 menunjukkan kecocokan model struktural yang baik dalam analisis SEM-PLS penelitian ini, karena berada di bawah ambang batas 0,08 (atau 0,10 secara longgar), mengindikasikan keselarasan matriks kovariansi teoritis dengan data empiris. Sementara NFI 0,644 berada di bawah cutoff ideal 0,90, yang menandakan kecocokan relatif marginal meski masih dapat diterima dalam konteks PLS-SEM dengan sampel sedang ($n=110$), di mana indeks ini sensitif terhadap ukuran sampel.

3. Pengujian Hipotesis Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung menggunakan path coefficients dari hasil bootstrapping dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hipotesis diterima jika p-value < 0,05. Berikut adalah hasil pengujian hipotesis berdasarkan hasil bootstrapping:



Gambar 2. Output Analisis Bootstrapping Smart-PLS

Tabel 16. Uji Hipotesis Langsung

Uji Hipotesis	β	P values	Hasil Uji Hipotesis
Pengaruh Perilaku Etis terhadap Motivasi Kerja (H1)	0.530	0.000	H1 diterima
Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Motivasi Kerja (H2)	0.315	0.001	H2 diterima
Pengaruh Perilaku Etis terhadap Kinerja (H3)	0.173	0.030	H3 diterima
Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja (H4)	0.388	0.002	H4 diterima
Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja (H5)	0.415	0.000	H5 diterima

Hasil Pengujian Hipotesis Path Coefficients pada table 16 dapat dirangkum sebagai berikut:

- Perilaku Etis $\rightarrow$ Motivasi Kerja ($\beta = 0,530$, $p = 0,000$)
Perilaku etis menunjukkan pengaruh paling kuat terhadap motivasi kerja ($\beta = 0,530$). Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku etis adalah faktor kritis dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.
- Kepemimpinan Etis $\rightarrow$ Motivasi Kerja ($\beta = 0,315$, $p = 0,001$)
Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Pemimpin yang menunjukkan perilaku etis dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

- c. Perilaku Etis → Kinerja ($\beta = 0,173$, $p = 0,030$)
Perilaku etis karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Karyawan dengan perilaku etis yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.
- d. Kepemimpinan Etis → Kinerja ($\beta = 0,388$, $p = 0,002$)
Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan satu unit kepemimpinan etis akan meningkatkan kinerja sebesar 0,388 unit. Hasil ini mendukung teori kepemimpinan transformasional yang menunjukkan bahwa pemimpin etis dapat meningkatkan kinerja tim
- e. Motivasi Kerja → Kinerja ($\beta = 0,415$, $p = 0,000$)
Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Karyawan dengan motivasi kerja yang lebih tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik.

4. Uji Efek Mediasi (Variance Accounted For)

Efek mediasi menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung (mediasi). Analisis efek mediasi dilakukan setelah memperoleh signifikansi pada setiap jalur yang dilihat dari path coefficients dan specific indirect effects. Berdasarkan hasil bootstrapping, efek indirect dan total effects untuk jalur mediasi adalah sebagai berikut:

Tabel 17. Uji Hipotesis Tidak Langsung

Jalur	Direct	Indirect	Total	VAF	Jenis Mediasi	Uji Hipotesis
KE → Motivasi → Kinerja	0,388	0,131	0,519	25,2%	Parsial	H6 diterima
PE → Motivasi → Kinerja	0,173	0,220	0,393	56,0%	Parsial	H7 diterima

Table 17 menunjukkan bahwa hasil Pengujian Efek Mediasi Variabel Motivasi Kerja sebagai berikut:

1. Efek Mediasi Motivasi Kerja pada Jalur Perilaku Etis → Kinerja (VAF = 56,0%)
Motivasi kerja memediasi sebesar 56,0% dari pengaruh perilaku etis terhadap kinerja. Ini juga merupakan mediasi parsial, dengan kontribusi mediasi yang lebih besar dibandingkan jalur pertama. Perilaku etis memiliki direct effect = 0,173 dan indirect effect melalui motivasi kerja = 0,220, dengan total pengaruh = 0,393.
2. Efek Mediasi Motivasi Kerja pada Jalur Kepemimpinan Etis → Kinerja (VAF = 25,2%)
Motivasi kerja memediasi sebesar 25,2% dari pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja. Ini adalah mediasi parsial, artinya kepemimpinan etis berpengaruh langsung terhadap kinerja (direct effect = 0,388) sekaligus berpengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja (indirect effect = 0,131). Total pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja adalah 0,519.

9.5. Pembahasan

9.5.1. Pengaruh Perilaku Etis terhadap Motivasi Kerja

Perilaku etis yang tinggi mendorong motivasi karena karyawan merasa selaras dengan nilai moral organisasi, memperoleh kejelasan tentang perilaku yang diharapkan, dan merasakan iklim kerja yang adil sehingga muncul dorongan intrinsik untuk berkontribusi lebih besar pada tujuan organisasi (Dogbe et al., 2024; Dutta et al., 2022). Selain itu, perilaku etis mengurangi ambiguitas peran dan konflik nilai, menumbuhkan kepercayaan serta identifikasi karyawan terhadap organisasi, sehingga mereka lebih bersemangat, terlibat, dan bersedia melakukan usaha ekstra di tempat kerja (Nusraningrum et al., 2024; García-Cruz & Valle-Cabrera, 2024).

Perilaku etis pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga memiliki makna mendalam karena berakar pada nilai-nilai keagamaan seperti kejujuran (şidq), amanah, dan tanggung jawab moral dalam melayani masyarakat. Ketika pegawai menunjukkan perilaku etis tinggi — seperti disiplin menjalankan tugas, transparan dalam penggunaan sumber daya, dan menghormati rekan kerja — mereka merasa selaras dengan nilai moral organisasi yang menjunjung akhlakul karimah dan integritas pelayanan publik. Keselarasan nilai ini melahirkan motivasi intrinsik; pegawai bekerja bukan sekadar memenuhi kewajiban administratif, tetapi sebagai bentuk ibadah dan pengabdian. Hal ini memperkuat semangat kerja dan keinginan untuk berkontribusi lebih besar dalam mewujudkan visi Kemenag, yaitu “Masyarakat Indonesia yang taat beragama dan rukun dalam kehidupan beragama.” Selain itu, perilaku etis juga mengurangi ambiguitas peran di lingkungan kerja birokratis. Saat norma dan etika kerja jelas, pegawai memahami batas dan tanggung jawabnya, mengurangi potensi konflik nilai antarindividu. Kondisi ini menciptakan iklim kerja yang adil dan harmonis, menumbuhkan kepercayaan, serta meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi

9.5.2. Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan etis memperkuat motivasi kerja karena pemimpin bertindak sebagai role model moral, memberikan arahan yang jelas, dan menggunakan kekuasaan secara adil sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik (Brown & Treviño, 2014; Bedi et al., 2016). Pemimpin etis juga menciptakan iklim psikologis yang aman dan suportif, meminimalkan perlakuan tidak adil, dan meningkatkan identifikasi relasional, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan untuk mencapai target kinerja (Burhan et al., 2023; Hsieh et al., 2020).

Dalam organisasi publik seperti Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga, kepemimpinan etis menempati posisi strategis karena pemimpin unit, kepala seksi, dan kepala kantor berfungsi sebagai teladan moral dan spiritual. Pemimpin yang adil, transparan dalam pengambilan keputusan, serta menjunjung kode etik ASN, mampu menumbuhkan rasa hormat dan loyalitas pegawai. Kepemimpinan etis menciptakan iklim psikologis yang aman dan suportif, di mana pegawai tidak takut mengemukakan gagasan atau melaporkan kesalahan tanpa khawatir akan sanksi tidak proporsional. Ketika bawahan merasa dihargai dan dilibatkan, motivasi kerja meningkat — bukan hanya karena insentif eksternal, tetapi karena perasaan dihormati dan dipercaya.

9.5.3. Pengaruh Perilaku Etis terhadap Kinerja

Perilaku etis karyawan berkorelasi positif dengan kinerja karena sikap jujur, bertanggung jawab, dan patuh aturan mengurangi kesalahan, meningkatkan kualitas layanan, serta memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan, yang bermuara pada performa yang lebih tinggi (Dogbe et al., 2024; Saleem et al., 2022). Organisasi yang menanamkan standar etika dalam kompetensi dan sistem sumber daya manusia akan mendorong perilaku kerja yang konsisten dengan tujuan organisasi, memperbaiki koordinasi dan kolaborasi, sehingga output dan produktivitas karyawan meningkat (Dutta et al., 2022; Mathis et al., 2016).

Pegawai Kementerian Agama yang berperilaku etis menunjukkan kinerja lebih baik karena mereka berorientasi pada pelayanan yang bersih, profesional, dan akuntabel. Sikap jujur, disiplin, dan bertanggung jawab mengurangi kesalahan administratif dan memperkuat kepercayaan publik terhadap lembaga keagamaan. Selain itu, penanaman nilai etika melalui pembinaan rohani ASN, pelatihan integritas, serta penerapan budaya kerja lima nilai Kemenag (Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, Keteladanan) menjadikan perilaku etis bagian dari sistem kerja yang

berkelanjutan. Dengan begitu, kolaborasi dan koordinasi antarbagian meningkat, berdampak langsung pada produktivitas dan mutu pelayanan keagamaan di Kota Salatiga.

9.5.4. Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja

Kepemimpinan etis meningkatkan kinerja karyawan karena pemimpin yang adil, jujur, dan berintegritas membangun kepercayaan serta komitmen, mengurangi perilaku disfungsional, dan mengarahkan energi karyawan ke pencapaian sasaran kerja (Bedi et al., 2016; Oladimeji et al., 2022). Kajian sistematis menunjukkan bahwa kepemimpinan etis secara konsisten terkait dengan peningkatan kinerja melalui mekanisme iklim etis, keadilan organisasi, dan hubungan pemimpin–anggota yang berkualitas, sehingga tim mampu bekerja lebih efektif dan mencapai hasil yang unggul (Mseti et al., 2024; Dogbe et al., 2024).

Kinerja pegawai Kemenag Kota Salatiga meningkat ketika pemimpin menunjukkan keteladanan moral — seperti keadilan dalam pembagian tugas, konsistensi antara ucapan dan tindakan, serta ketegasan terhadap pelanggaran etika. Pemimpin etis memperkuat komitmen pegawai, menekan perilaku disfungsional seperti konflik interpersonal atau ketidakhadiran, dan mengarahkan energi tim pada pencapaian target kerja unit. Melalui hubungan pemimpin–anggota yang berbasis saling percaya dan komunikasi dua arah, tercipta iklim etis organisasi, tempat nilai-nilai moral menjadi acuan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program layanan keagamaan.

9.5.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk mencurahkan usaha, ketekunan, dan kreativitas lebih besar, yang berdampak pada produktivitas dan kualitas hasil kerja yang lebih baik (Nusraningrum et al., 2024; Abdelwahed & Doghan, 2023). Penelitian tentang sektor publik dan logistik menunjukkan bahwa motivasi, terutama yang selaras dengan nilai pelayanan dan komitmen organisasi, berperan penting dalam meningkatkan performa tugas, perilaku ekstra peran, serta inovasi kerja (Pham et al., 2024; Turek et al., 2024).

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja. Hal ini berarti motivasi kerja tidak hanya bertindak sebagai pendorong langsung tetapi juga memediasi variabel etis lainnya, seperti perilaku etis dan kepemimpinan etis, sebagaimana terbukti dalam model struktural penelitian ini dengan mean 4,55 dan mediasi signifikan. Temuan ini konsisten dengan teori expectancy (Vroom, 1964) yang menekankan bahwa persepsi karyawan terhadap hubungan usaha-performa-reward memperkuat kinerja secara keseluruhan, terutama di lingkungan sektor publik seperti Kementerian Agama di mana nilai-nilai intrinsik mendominasi faktor ekstrinsik. Dengan demikian, meningkatkan motivasi kerja menjadi strategi prioritas untuk optimalisasi kinerja pegawai di instansi keagamaan.

9.5.6. Mediasi Motivasi Kerja pada pengaruh perilaku etis dan kepemimpinan etis terhadap Kinerja

Peran mediasi motivasi kerja pada hubungan perilaku etis dan kinerja menunjukkan bahwa perilaku etis terlebih dahulu meningkatkan motivasi intrinsik, rasa makna kerja, serta komitmen, yang kemudian diterjemahkan menjadi kinerja yang lebih tinggi (Dogbe et al., 2024; Nusraningrum et al., 2024). Temuan mediasi parsial sejalan dengan model bahwa perilaku etis tidak hanya mempengaruhi kinerja secara langsung melalui pengurangan perilaku menyimpang, tetapi juga secara tidak langsung dengan memperkuat

keterikatan dan kesiapan karyawan untuk memberikan usaha ekstra (Dutta et al., 2022; Saleem et al., 2022).

Mediasi motivasi kerja pada pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja mengindikasikan bahwa pemimpin etis membangkitkan motivasi dengan menciptakan rasa aman, dukungan, dan keadilan, yang kemudian mendorong karyawan mencapai kinerja tinggi (El-Gazar & Zoromba, 2021; Burhan et al., 2023). Namun, karena mediasi bersifat parsial, sebagian pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja tetap berjalan langsung melalui peran teladan moral dan pengambilan keputusan yang berkualitas, sehingga kombinasi efek langsung dan tidak langsung menghasilkan peningkatan performa yang signifikan (Mseti et al., 2024; Mehra & Narwal, 2025)

Motivasi kerja dalam lingkungan birokrasi pelayanan publik menjadi jembatan penting antara perilaku etis dan peningkatan kinerja. Ketika pegawai melihat bahwa etika dan integritas dihargai, muncul rasa makna dalam pekerjaan, yang memperkuat motivasi intrinsik. Motivasi inilah yang pada akhirnya diterjemahkan menjadi kerja keras, kreativitas, dan ketekunan dalam melaksanakan tugas pelayanan keagamaan, pembinaan umat, serta administrasi publik. Hubungan ini juga berlaku pada kepemimpinan etis. Pemimpin yang memperlakukan pegawai dengan adil, memberi dukungan, dan mengakui kontribusi mereka dapat membangkitkan motivasi kolektif untuk mencapai hasil terbaik. Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja tidak hanya langsung melalui keteladanan moral, tetapi juga tidak langsung melalui peningkatan motivasi dan komitmen kerja.

10. Simpulan, Saran dan Keterbatasan

10.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat diambil kesimpulan bahwa perilaku etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, demikian pula kepemimpinan etis yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga. Selain itu, baik perilaku etis maupun kepemimpinan etis secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Lebih lanjut, motivasi kerja terbukti memediasi pengaruh perilaku etis terhadap kinerja serta memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja, sehingga memperkuat model struktural penelitian

10.2. Saran

Penelitian selanjutnya disarankan memperluas sampel ke berbagai kementerian atau pemerintah daerah, menggunakan desain longitudinal, serta menambahkan variabel lain seperti komitmen organisasional, iklim etis, atau kepuasan kerja agar model menjadi lebih komprehensif. Penggunaan metode campuran (kuantitatif–kualitatif) juga penting untuk menggali dinamika perilaku etis dan kepemimpinan etis secara lebih mendalam

10.3. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup yang hanya mencakup pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga, sehingga generalisasi ke instansi dan daerah lain perlu dilakukan dengan hati-hati. Selain itu, desain potong lintang tidak memungkinkan penelusuran hubungan kausal jangka panjang antara perilaku etis, kepemimpinan etis, motivasi, dan kinerja

10.4. Implikasi Praktis

Temuan penelitian ini memiliki beberapa implikasi penting:

- a. Pengembangan Kepemimpinan: Organisasi harus meningkatkan praktik kepemimpinan etis melalui pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang fokus pada nilai-nilai etika dan integritas.
- b. Pembinaan Perilaku Etis: Perilaku etis karyawan perlu ditumbuhkan melalui budaya organisasi yang kuat, sistem reward yang adil, dan role modeling dari pemimpin.
- c. Peningkatan Motivasi: Karena motivasi kerja terbukti sebagai mediator penting, organisasi harus mengidentifikasi dan mengatasi faktor-faktor yang menurunkan motivasi karyawan.
- d. Integrasi Strategi: Kepemimpinan etis, perilaku etis, motivasi kerja, dan kinerja harus dikelola secara terintegrasi untuk hasil yang optimal.