

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Kompetisi global, kemajuan dalam bidang teknologi dan perubahan sifat pekerjaan membawa dampak yang signifikan di hampir seluruh bidang pekerjaan (Thoben et al, 2017). Perubahan yang terjadi membuat seluruh organisasi melakukan persaingan yang ketat atas tantangan – tantangan yang terjadi untuk mempertahankan eksistensi dan mencapai keunggulan sehingga bisa *survive* dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Slusarczyk, 2018).

Organisasi terdiri atas sekumpulan orang dengan peran yang diberikan secara formal yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Peran yang diberikan tersebut dikelola oleh organisasi sehingga bisa memaksimalkan sumber daya yang ada dalam perusahaan (Liao & Teo, 2018). Pengelolaan yang dilakukan terhadap pegawai biasa dinamakan dengan proses manajemen, yang dilakukan melibatkan lima fungsi penting yaitu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan dan pengendalian. (Dessler, 2019).

Memaksimalkan sumberdaya yang ada dalam organisasi akan memberikan dampak signifikan terhadap kinerja bagi organisasi. Agar mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, organisasi harus menempatkan pegawai yang sesuai dengan kemampuannya. Peran manajemen sumber daya manusia dalam penempatan, menyusun staf sesuai dengan kebutuhan, melakukan manajemen terhadap pegawai tersebut akan menjadi sangat dibutuhkan. Sehingga manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, serta hal – hal yang berhubungan dengan keadilan (Dessler, 2019). Mondy & Mondy (2016) manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga bagi organisasi dan akan membuat organisasi dapat terus eksis dalam berbagai situasi. Delery & Roumpi (2017) berpendapat bahwa *human resource management* atau sumber daya manusia dapat menjadi suatu keunggulan bagi



organisasi dan dapat meningkatkan kinerja. Sumberdaya manusia ini akan menjadi suatu sistem yang saling kait mengkait satu dengan yang lain dan konsisten secara internal, sinergis dan sulit untuk ditiru. Pegawai – pegawai dengan kemampuan yang tidak dimiliki oleh pesaing, tidak dapat ditiru dan digantikan akan membuat organisasi mampu mencapai keunggulan kompetitif dalam kinerja.

Organisasi akan sangat bergantung terhadap kinerja pegawai. Sinambela (2016) menjelaskan penggunaan kata kinerja disamaartikan dengan prestasi kerja, efektivitas kerja, hasil kerja, pencapaian tujuan, produktivitas kerja dan berbagai istilah lainnya. Lebih lanjut dikemukakan bahwa kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai ini sangatlah perlu untuk diperhatikan. Dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Kinerja merupakan suatu pembahasan yang sangat penting dalam pengembangan organisasi karena keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan akan sangat bergantung pada kinerja. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk melihat bagaimana hubungan sumber daya manusia terhadap kinerja. Seperti yang dijelaskan oleh Baum (2018) bahwa tenaga kerja sebagai penggerak dalam berbagai kebijakan sehingga akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Selain organisasi profit, peran sumber daya manusia akan memberikan dampak yang positif juga terhadap kinerja dalam organisasi pemerintahan. Penelitian yang dilakukan oleh Agustini, et al (2022) menunjukkan bahwa sumber daya manusia sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai OPD Sekretariat Provinsi Sumatera Selatan.

Penilaian kinerja aparatur sipil negara (ASN) dengan menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). SKP ini merupakan dokumen yang digunakan dalam sistem manajemen kinerja pegawai, khususnya di lingkungan Aparatur Sipil Negara di Indonesia. SKP berfungsi sebagai alat dalam merencanakan, memantau, mengevaluasi dan mengukur kinerja pegawai secara objektif berdasarkan tugas, tanggungjawab jawab. Berdasarkan Permenpan RB nomor 6 tahun 2022, ah ekspektasi kinerja yang akan dicapai oleh pegawai setiap tahun.





Sumber: Data diolah 2024

Provinsi Papua Barat Daya yang merupakan provinsi baru sudah menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai dalam pelaksanaan kerjanya. Hasil observasi yang dilakukan, penilaian kinerja dilakukan kepada seluruh pegawai dimulai pada Desember 2023. Untuk dapat menilai SKP terdapat hasil kinerja utama dan kinerja tambahan serta 7 komponen penting terkait perilaku kerja yang harus dinilai yaitu orientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif. Data grafik diatas menunjukkan bahwa mayoritas pegawai telah menunjukkan hasil yang baik. Namun, pada indikator istimewa, tidak ada pegawai yang mencapainya. Hasil wawancara yang dilakukan, penilaian tersebut juga merupakan hasil penilaian pimpinan kepada bawahan yang secara tidak langsung pimpinan tidak akan merendahkan kinerja organisasi yang dipimpinnya. Sesungguhnya terdapat pegawai yang tidak melaksanakan pekerjaan dengan baik. Isu lain yang terjadi adalah, kurangnya pemimpin menjadi panutan yang merupakan tanggungjawab seorang pemimpin. Pemimpin kurang fokus dalam menjalankan tugas didaerahnya. Tribunnews (2024) dalam beritanya menjelaskan bahwa pemimpin Provinsi Papua Barat Daya lebih sering berada di daerah lain daripada berada di Papua. Tentu ini menjadi masalah dalam melakukan kinerja.

Ada banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi, salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah hal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin (Fitriani, 2015). Para

akan memiliki peran yang sangat besar dalam mempengaruhi semangat, kerja, kuantitas kerja, kedisiplinan dan prestasi bagi suatu organisasi. peran, tugas dan fungsi serta tanggung jawab yang diemban oleh seorang



pemimpin akan dapat memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja dalam suatu organisasi (Nurhayati, 2012).

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam usaha mempengaruhi orang lain, kelompok dan bawahan, kemampuan untuk mengendalikan tingkah laku dari orang lain, dan memiliki keahlian dalam analisis dalam bidangnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Thoha, 2010). Pemimpin memegang peranan yang sangat besar dalam penentuan keberhasilan dan kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas seseorang dalam pemimpin menjadi suatu faktor penting yang harus selalu dipertimbangkan ketika memilih seseorang untuk memimpin organisasi. Kualitas yang dimaksud seperti *soft skill* dan pengetahuan individu (Kimble, dkk 2016).

Dalam model kepemimpinan di Papua terdapat 4 sistem yang bisa dipahami diantaranya adalah kepemimpinan pria berwibawa, kepemimpinan politik Kerajaan, kepemimpinan ondoafi dan kepemimpinan campuran. Kepemimpinan pria berwibawa adalah kekuasaan yang diperoleh melalui pencapaian individu yang bersumber pada kemampuan individual, keberhasilan dalam mendistribusikan kekayaan, kepandaian dalam berdiplomasi dan pidato, keberanian dalam memimpin perang serta bertubuh besar dan tegap dan juga memiliki sifat yang murah hati. Kepemimpinan politik kerajaan adalah kepemimpinan yang bersumber pada pewarisan kedudukan pemimpin. Kepemimpinan ondoafi merupakan kepemimpinan pewarisan kedudukan. Sementara kepemimpinan campuran adalah kepemimpinan yang diperoleh melalui pewarisan dan pencapaian.

Papua Barat Daya memiliki keberagaman dalam kelompok etnis didaerahnya. Papua Barat Daya sendiri termasuk ke dalam wilayah adat doberai atau domberai yang terdiri dari 52 suku. Suku Moi atau Malamoi merupakan salah satu suku asli yang menempati Kota Sorong dan Kabupaten Sorong, serta Kab. Maybrat dengan berbagai suku suku di dalamnya seperti Ayamaru, Aitinyo, Aifat, Karon dan Mare. Keberagaman suku ini tidak hanya berada pada masyarakat sosial, namun juga

da bidang pemerintahan. Dalam hal tersebut, loyalitas akan menjadi nilai vital dalam kepemimpinan lokal di Papua. Loyalitas akan tercermin dari iman yang melindungi bawahan serta memperjuangkan hak – haknya.



Masalah akan timbul dari bawahan kepada pemimpin apabila pemimpin dianggap hanya mendukung kelompok tertentu. Tentu hal ini akan menyebabkan hubungan yang menurunkan efektivitas pemimpin. Selain itu, dengan banyaknya suku yang berada di Papua Barat Daya, pemimpin harus menghargai dan menghormati tradisi seluruh kelompok. Jika pemimpin yang tidak menghargai tradisi kelompok tertentu, rasa hormat dari pegawai akan berkurang sehingga kualitas hubungan akan menurun. Pemimpin juga harus menunjukkan rasa empati terhadap bawahannya. Tantangan terhadap budaya yang beragam pada pemerintahan akan menyulitkan pemimpin menunjukkan empati secara merata terhadap semua kelompok yang berada di dalamnya. Kurangnya empati ini akan berakibat pada ketimpangan dalam hubungan pimpinan dan bawahan.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai, pegawai juga harus memiliki motivasi yang baik agar terdorong melakukan sesuatu yang lebih (Bau et al, 2016). Motivasi merupakan bentuk dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan suatu aktivitas dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Ryan dan Deci, 2020). Motivasi ini akan membangkitkan semangat seseorang dan membuat perilaku seseorang menjadi lebih baik dibanding sebelumnya.

Umumnya motivasi terdiri atas motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Kolk, dkk, 2019) Motivasi intrinsik adalah motivasi yang bersumber dari dalam diri seseorang, sehingga dengan adanya motivasi intrinsik, seseorang akan mau melakukan sesuatu tanpa adanya imbalan dari luar. Motivasi intrinsik dapat diketahui apabila seseorang menikmati pekerjaannya, senang melakukan pekerjaannya dan akan melakukan pekerjaannya dengan dengan baik. Sementara motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri seseorang. Seseorang akan melakukan sesuatu apabila terdapat rangsangan dari luar diri. Motivasi ini dapat dilihat apabila seseorang mau melakukan sesuatu dengan pertimbangan standar hidup, ekonomi, penghasilan dan status sosial yang ada dilingkungan Kolk, dkk, (2019)



masalah – permasalahan kinerja pegawai yang belum menunjukkan hasil imal bisa terjadi pada faktor motivasi (Purnomo,2021). Secara teori, akan memberikan dampak yang baik dalam melakukan pekerjaan,

khususnya dalam penentuan nasib sendiri seseorang (Ryan & Deci, 2020). Pemberian motivasi yang baik akan memberikan hasil yang positif dan memberikan dukungan akan kompetensi seseorang (Ryan & Deci, 2020).

Masalah motivasi pegawai pada pegawai Provinsi Papua Barat Daya dikaitkan dengan jenjang karir. Hal ini terjadi karena hingga akhir Agustus 2024 dimana Provinsi Papua Barat Daya sudah berdiri hampir 2 tahun belum terjadi pelantikan eselon III dan eselon IV. Diketahui bahwa proper test telah dilakukan secara terbuka dan telah diumumkan secara terbuka pula nama – nama yang telah memenuhi persyaratan terhadap karir, namun belum juga diadakan pelantikan atas pegawai – pegawai yang telah terpilih. Persaingan tidak sehat, kurangnya transparansi dan ketimpangan kekuasaan akan memunculkan konflik serta menurunkan produktivitas. Selain hal tersebut, terdapat masalah terkait kurangnya rasa kebersamaan antara sesama pegawai yang diakibatkan oleh banyaknya suku, ras dan agama serta kesenjangan budaya. Hal ini akan mengakibatkan konflik internal dan minimnya dukungan antar sesama pegawai dan menurunkan semangat afiliasi. Keberagaman budaya yang sangat banyak akan mengakibatkan kesalahpahaman apabila tidak ada upaya untuk membangun hubungan kerja yang inklusif.

Budaya organisasi merupakan serangkaian interpretasi bersama yang dianut oleh sekelompok orang, yang mencakup pemahaman mereka tentang diri mereka sendiri, dunia disekitarnya dan bagaimana mereka harus berinteraksi (Mogan, 2010). Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi mencakup sumber daya psikologis yang dimiliki oleh organisasi seperti identitas, kebanggaan, komitmen dan rasa keadilan. Budaya organisasi merupakan keseluruhan nilai, norma dan tata cara bersikap dan bertindak yang dianut oleh organisasi. Pada organisasi yang berbeda, terdapat perbedaan nilai dan tata cara bersikap sesuai yang dianut oleh masing – masing organisasi.

Budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan organisasi karena akan mempengaruhi perilaku dan sikap pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja (Meng & Berger, 2019). Budaya organisasi yang kuat dan dapat memberikan kontribusi yang lebih bagi organisasi karena pegawai



mampu memahami nilai – nilai dan norma organisasi tempat dia bekerja sehingga dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan. Selain itu budaya organisasi juga akan mempengaruhi bagaimana cara berinteraksi dan melakukan pekerjaan (Schein, 2010).

Budaya pada penduduk Papua memperlihatkan kebinekaan yang sangat besar walaupun jumlah penduduknya tergolong sedikit. Kebinekaan suku bangsa tercermin dalam berbagai unsur budaya seperti bahasa yang begitu beragam. Masyarakat yang bersifat *plural societies* yang multi etnik, multi kultural, multi kedaerahan, dan multi keagamaan itu membawa implikasi beragam pada pegawai ASN di instansi yang menyebabkan hubungan dan jaringan sosial kelompok kelompok pada para pegawai.

Provinsi Papua Barat Daya sebagai provinsi baru memerlukan pegawai dalam menjalankan pemerintahannya. Para pegawai yang direkrut merupakan utusan utusan dari masing – masing kota kabupaten yaitu Kota Sorong, Kab. Sorong, Kab. Sorong Selatan, Kab. Maybrat, Kab. Tambrau, dan Kab. Raja Ampat. Bergabungnya sejumlah daerah yang memiliki berbagai macam suku tentunya akan menjadi sebuah tantangan dalam komunikasi sehari – hari. Selain itu prinsip yang dianut, logo, simbol yang dari asal mereka juga menjadi tantangan dalam bekerja.

Budaya organisasi merupakan isu penting dikalangan pegawai Provinsi Papua Barat Daya yang dapat memengaruhi kinerja individu dan kinerja organisasi. Isu utama terkait budaya organisasi yang sering muncul melibatkan faktor seperti keberagaman nilai, praktik kerja yang kurang konsisten dan tantangan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif. Masalah akan muncul juga pada budaya artefak yang tidak sesuai dengan realitas kerja yang modern. Elemen budaya tradisional dirasa akan menghambat efisiensi kerja yang diperlukan dalam sistem kerja pemerintahan. Pada aspek lain, banyak pegawai muda atau pegawai yang berasal dari luar papua akan merasa bahwa artefak budaya tidak relevan dengan pekerjaan pegawai. Pada pelayanan publik diharapkan pegawai pankan nilai – nilai yang berorientasi pada masyarakat adat dan kebutuhan g mengakibatkan pemahaman budaya dan konteks sosial daerah. Namun yang baru dan tidak terikat dengan budaya lokal akan sulit



menyeimbangkan nilai tradisional dengan tuntutan pekerjaan birokrasi yang lebih formal dan modern. Hal lain, pegawai yang berasal dari luar Papua juga akan kesulitan beradaptasi dengan budaya dasar lokal yang kental, seperti hubungan sosial, komunikasi yang lebih formal serta penuh penghormatan.

Sebagai organisasi yang memiliki pegawai dengan berbagai macam latar belakang dan keinginan, pembentukan komitmen organisasi menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh organisasi (Kirran & Shurram, 2018). Dengan memiliki sebuah komitmen, diharapkan apa yang telah direncanakan akan dengan mudah dicapai dengan lebih baik dan akurat (Abidin, Hasyim & Ariff, 2017). Para pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi dapat memberikan dampak positif yang baik pada organisasi karena akan meningkatkan produktivitas, kinerja, retensi kerja karyawan, dan iklim organisasi secara keseluruhan (Ingsih, 2022). Selain itu juga, pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi akan lebih semangat dalam bekerja, melakukan kerjasama yang baik dalam tim serta akan memberikan kontribusi lebih efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Ingsih, 2022).

Komitmen organisasi adalah tingkat ketertarikan, loyalitas dan semangat kerja yang dimiliki oleh individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Naghneh et al, 2017). Hasil dari ketertarikan, loyalitas dan semangat kerja yang dimiliki akan memberikan perasaan yang positif pada pegawai sehingga pegawai selalu memiliki rasa untuk tetap berkontribusi pada organisasi (Naghneh et al, 2017). Secara umum, komitmen organisasi terbagi dalam tiga dimensi utama (Allen Meyer, 1991) yaitu, 1) komitmen afektif, yaitu komitmen yang merujuk pada perasaan emosional positif yang dirasakan oleh pegawai terhadap organisasi. 2) komitmen kontinuitas, yaitu komitmen yang berkaitan dengan persepsi individu tentang biaya – biaya yang mungkin terjadi jika mereka memutuskan untuk meninggalkan organisasi. 3) komitmen normatif, yaitu komitmen yang berkaitan dengan perasaan tanggung jawab moral atau etika pegawai terhadap organisasi.



asil evaluasi yang dilakukan oleh BPKP Provinsi Papua Barat yang sejak a Provinsi Papua Barat Daya merupakan juga wilayah dari bagian tugas an bawah secara rata – rata target kinerja untuk tahun 2023 belum sesuai

dengan harapan. Terdapat beberapa hambatan atau kendala dalam upaya pencapaian kinerja yang optimal. Salah satu kendala yang terjadi adalah kurangnya komitmen dari pemerintah daerah dalam mewujudkan peningkatan kapabilitas APIP, Maturitas SPIP, MRI, IEPK serta tata kelola BUMD maupun BLUD serta kurangnya komitmen dari pimpinan daerah dalam implementasi SAKIP.

Gaya kepemimpinan, motivasi, nilai budaya organisasi secara teoritis memberikan hasil yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun terdapat penelitian yang menunjukkan hasil sebaliknya dan ini menjadi gap penelitian dalam tulisan ini.

Tabel 1.1
Gap Penelitian

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Nama Jurnal	Hasil
Gaya Kepemimpinan				
1	Sajjad Baig, Suher Iqbal, Muhammad Abrar, Irfan Baig, Fiza Amjad, Muhammad Zia-ur-Rehman, Muhammad Usman Awam (2019)	<i>Impact Leadership Styles on Employees' Performance with Moderating Role of Positive Psychological Capital</i>	Total Quality Management & Business Excellence	Menggunakan teknik penelitian kuantitatif kepada manajer di tingkat bawah hingga menengah di sektor tekstil menemukan bahwa gaya kepemimpinan laissez-faire dan gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
2	Mahendra Fakhri, Mahir Pradana, Syarifuddin & Yozi Suhendra. (2020)	<i>Leadership Style and its Impact on Employee Performance at Indonesian National Electricity Company</i>	The Open Psychology Journal	Dengan analisis yang dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif dengan penelitian deskriptif-kausal dan menggunakan 73 sampel menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan



				terhadap kinerja karyawan.
3	Al Montaser Mohammad, Masha Menhat, Izyan Munirah Mohd Zaideen, Mohd Saiful Izwaan Saadon & Alhareth Mohammed Abu Hussein (2022)	<i>Leadership Styles on Employee Performance Among Supervisor of Petroleum Retailing Sector in Jordan: Employee Engagement as a Mediator</i>	International Journal Of Sustainable Development and Planning	Menggunakan metode survei dengan data yang dikumpulkan sebanyak 425 pengawas di sektor ritel minyak bumi di Yordania sebagai sampel mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan laissez faire memiliki hubungan yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Nansi Lidya Lolowang, Eka Afnan Troena, Atim Djazuli & Siti Aisjah. (2019)	<i>The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance that is Educatet by Motivation.</i>	Business Perspectives	Mengambil data diujung Timur Indonesia pada Kota Jayapura dengan melibatkan 39 desa dan kecamatan. Diperoleh 96 pegawai untuk menjadi sampel dan diuji dengan alat analisis PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
Motivasi				
5	Mahdini Ibrahim, Jumadil Saputra, Muhammad Adam & Mukhlis Yunus. (2022)	<i>Organizational Culture, Employee Motivation, Workload and Employee Performance: A Mediating Role of Communication.</i>	WSEAS Transaction on Business and Economics	Penelitian dilakukan pada pegawai di Bagian Kemitraan dan Pengembangan Usaha Pelabuhan Batam, di Indonesia. Melibatkan 50 kemitraan dengan 150 responden, penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Hasil penelitian ditemukan bahwa Motivasi tidak



				berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
6	Ahmad Pinayungan Dongoran, Nazaruddin & Rulianda Purnomo Wibowo (2019)	<i>Analysis of Effect of Leadership Style, Work Motivation and Work Ability to Employee Satisfaction in Increasing Performance of Harvesters</i>	IOP Science	Menggunakan metode analisis korelasi dan regresi linier dengan analisis jalur, penelitian ini dilakukan di perkebunan Bukit Sentang, Padang Mandarsah, Dalu - Dalu dan Dawas Balai Penelitian Kelapa Sawit Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.
Budaya Organisasi				
7	Mamik, sari Luthfiah, Ratifah & Tarini Ika Pipit Cahyani. (2020)	<i>Influence of Transformational Leadership Style and Organizational Culture to Organizational Behavior and Employee's Performance in Mothers and Children Hospitals in Employee's Performance in Mother And Children Hospitals in East Java</i>	Journal of Enggineering and Applied Schiencs	Hasil analisis yang dilakukan terhadap 89 orang perawat dan bidan yang bekerja di 3 Rumah Sakit ibu dan anak dan anak di Jawa Timur dengan menggunakan analisis jalur diperoleh bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
8	Rahmat sabuhari, Achmad Sudiro, di W. wanto & ntarti Rahayu (20)	<i>The Effect of Human Resource Flexibility, Employee Competency, Organizational Culture Adaptation and Job Satisfaction</i>	Management schience Letters	Menggunakan kriteria tertentu dalam memilih 105 karyawan PT Pos Indonesia sebagai sampel. SEM-PLS digunakan untuk menguji hipotesis



		<i>on Employee Performance</i>		ditemukan bahwa adaptasi budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
--	--	--------------------------------	--	--

Hasil penelitian yang dilakukan mengenai gaya kepemimpinan, motivasi, nilai budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai masih terdapat perbedaan hasil sehingga menimbulkan gap antara satu penelitian dengan penelitian lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Sajjad Baig, Suher Iqbal, Muhammad Abrar, Irfan Baig, Fiza Amjad, Muhammad Zia-ur-Rehman, Muhammad Usman Awam (2019) yang berjudul *Impact Leadership Styles on Employees' Performance with Moderating Role of Positive Psychological Capital* masih menemukan hasil yang berbeda dengan penelitian lainnya. Gaya kepemimpinan laissez-faire dan gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Mahendra Fakhri, Mahir Pradana, Syarifuddin & Yozi Suhendra (2020) yang berjudul *Leadership Style and its Impact on Employee Performance at Indonesian National Electricity Company* dan Al Montaser Mohammad, Masha Menhat, Izyan Munirah Mohd Zaideen, Mohd Saiful Izwaan Saadon & Alhareth Mohammed Abu Hussein (2022) yang berjudul *Leadership Styles on Employee Performance Among Supervisor of Petroleum Retailing Sector in Jordan: Employee Engagement as a Mediator* memiliki hasil yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian yang tidak signifikan ini dapat menjadi gap untuk melakukan penelitian selanjutnya mengenai gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian – penelitian dalam lingkup motivasi juga masih terdapat ketidakpastian. Seperti yang dilakukan oleh Mahdini Ibrahim, Jumadil Saputra, Muhammad Adam & Mukhlis Yunus (2022) yang meneliti terkait *Organizational Employee Motivation, Workload and Employee Performance: A Mediating Communication*. Menemukan hasil yang tidak signifikan terhadap kinerja Ahmad Pinayungan Dongoran, Nazaruddin & Rulianda Purnomo



Wibowo (2019) juga melakukan penelitian tentang *Analysis of Effect of Leadership Style, Work Motivation and Work Ability to Employee Satisfaction in Increasing Performance of Harvesters* menemukan hasil yang tidak signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat menjadi gap yang bisa diteliti selanjutnya dalam hubungan motivasi terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian budaya organisasi terhadap kinerja pegawai juga masih terdapat perbedaan hasil antara satu penelitian dengan penelitian yang lainnya. Seperti yang dilakukan oleh Mamik, sari Luthfiyah, Ratifah & Tarini Ika Pipit Cahyani (2020) dengan judul *Influence of Transformational Leadership Style and Organizational Culture to Organizational Behavior and Employee's Performance in Mothers and Children Hospitals in Employee's Performance in Mother And Children Hospitals in East Java* menemukan hasil yang tidak signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmat sabuhari, Achmad Sudiro, Dodi W. Irawanto & Mintarti Rahayu (2020) yang berjudul *The Effect of Human Resource Flexibility, Employee Competency, Organizational Culture Adaptation and Job Satisfaction on Employee Performance* juga menemukan hasil yang tidak signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan begitu dapat menjadi gap penelitian untuk dilakukan penelitian selanjutnya.

Papua Barat Daya merupakan pecahan dari wilayah Provinsi Papua Barat. Pada tahun 2022, dalam rangka mencapai cita – cita dan tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang adil, makmur dan sejahtera, melalui undang – undang nomor 29 tahun 2022 dibentuknya Provinsi Papua Barat Daya yang masih berstatus otonomi khusus. Provinsi ini merupakan pemekaran dari Provinsi Papua Barat. Dalam pasal 3 disebutkan bahwa Provinsi Papua Barat Daya berasal dari sebagian wilayah yang terdiri dari Kota Sorong, Kabupaten Sorong, Kabupaten Sorong Selatan, Kabupaten Raja Ampat, Kabupaten Tambrauw dan Kabupaten Maybrat. Ibukota Provinsi Papua Barat Daya berada di Kota Sorong.



bagai Provinsi paling muda di Indonesia, Papua Barat Daya memiliki tantangan agar dapat keluar dari berbagai permasalahan. Untuk itu an kinerja yang baik dari aparaturn pemerintahan sehingga kinerja yang

dilakukan dapat memberikan dampak yang signifikan pada masyarakat. Dalam rangka meningkatkan kinerja, para pegawai Provinsi Papua Barat Daya harus memiliki pemimpin yang mampu mengelola organisasi dengan baik sehingga para pegawai mampu mengikuti apa yang disampaikan, pegawai harus memiliki motivasi sehingga mau melakukan sesuatu dengan lebih, memiliki pengelolaan pengetahuan dalam organisasi sehingga mampu melaksanakan kinerja sesuai dengan aturan serta memiliki budaya organisasi yang baik agar terciptanya perilaku kinerja secara berkesinambungan.

Melihat pentingnya permasalahan diatas, maka kami berkeinginan untuk melakukan penelitian dengan judul analisis gaya kepemimpinan, motivasi dan nilai budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan intervening komitmen organisasi pada pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya.

1.2.Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya?
2. Apakah motivasi mempengaruhi kinerja pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya?
3. Apakah nilai budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya?
4. Apakah gaya kepemimpinan mempengaruhi komitmen organisasi pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya?
5. Apakah motivasi mempengaruhi komitmen organisasi pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya?
6. Apakah nilai budaya organisasi mempengaruhi komitmen organisasi pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya?
7. Apakah komitmen organisasi mempengaruhi kinerja pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya?



Apakah gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi pada pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya?

9. Apakah motivasi mempengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi pada pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya?
10. Apakah nilai budaya organisasi mempengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi pada pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya
2. Untuk menganalisis pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya
3. Untuk menganalisis pengaruh langsung nilai budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya
4. Untuk menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya
5. Untuk menganalisis pengaruh langsung motivasi terhadap komitmen organisasi pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya
6. Untuk menganalisis pengaruh langsung nilai budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya
7. Untuk menganalisis pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya
8. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya
9. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya
10. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung nilai budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya



1.4.Kegunaan Penelitian

1.4.1. Manfaat Praktis

1. Secara praktis bagi penulis, penelitian ini diharapkan akan menambah pengetahuan serta pendalaman ilmu untuk melatih dan berfikir secara ilmiah serta dapat menerapkan ilmu yang telah diterapkan dalam perkuliahan.
2. Penelitian ini juga diharapkan akan menjadi sebuah dasar yang akan memberikan masukan kepada pihak Pemerintah Provinsi Papua Barat Daya dalam melakukan aktivitas – aktivitas pemerintahan serta dapat menjadi landasan untuk melakukan kebijakan strategis yang tepat dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, terutama dengan menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai.
3. Selanjutnya penelitian ini juga di harapkan dalam menjadi sebuah referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, motivasi, nilai budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

1.4.2. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian diharapkan dapat memberikan sebuah landasan bagi para peneliti yang akan melakukan penelitian terkait gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai atau penelitian sejenisnya dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dalam sebuah organisasi.

1.5.Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang membahas terkait analisis gaya kepemimpinan, motivasi, komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan intervensi komitmen organisasi pada pegawai ASN Provinsi Papua Barat



sponden dalam penelitian ini adalah pegawai ASN Provinsi Papua Barat yang tersebar di beberapa dinas dan dengan menggunakan rumus slovin untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti.

1.6.Sistematika Penulisan

Dalam menyusun penelitian disertasi ini, penulis mengemukakan ke dalam enam bab yang uraian seperti yang dijelaskan sebagai berikut:

Bab I. Pendahuluan, pada bab ini mengantarkan peneliti dan pembaca mengetahui dan menjawab pertanyaan apa yang akan diteliti, untuk apa dan mengapa penelitian ini dilakukan. Pada pendahuluan ini menguraikan latar belakang penulisan disertasi, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan disertasi.

Bab II. Tinjauan Pustaka, memuat uraian sistematik tentang teori, konsep, pemikiran dan hasil penelitian sebelumnya yang ada hubungannya dengan konsep gaya kepemimpinan, motivasi, nilai budaya organisasi, komitmen organisasi serta kinerja pegawai. Pada bagian ini juga akan memberikan kerangka dasar yang komprehensif mengenai konsep, prinsip serta teori yang dikaji tidak hanya teori yang mendukung, tetapi juga teori yang bertentangan dengan kerangka berpikir peneliti. Rujukan teori dan penelitian sebelumnya dapat bersumber dari jurnal ilmiah serta buku teks yang dipilih berdasarkan prinsip relevansi dan kemutakhiran.

Bab III. Kerangka Konseptual dan Hipotesis, pada bagian ini menguraikan rumusan secara logis kerangka pemikiran dari kajian teoritis dan kajian empiris yang telah dibahas pada bab sebelumnya. Berdasarkan kerangka pemikiran dibangunlah sebuah kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antara konsep yang akan diteliti. Kerangka konseptual disusun secara deskriptif dan dilengkapi dengan bagan hubungan antar variabel serta indikatornya.

Bab IV. Metode Penelitian, terdiri dari rancangan penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian dan teknik analisis data.

Bab V Hasil Penelitian, menguraikan deskripsi sistematik tentang data dan ang telah diperoleh. Deskripsi hasil penelitian ini dapat berupa narasi yang analisis sistematik, pengujian hipotesis, tabel, grafik, gambar serta alat inakan lainnya.



Bab VI Pembahasan, menguraikan jawaban atas pertanyaan penelitian atau rumusan masalah yang telah ditulis pada bab I, menafsirkan temuan – temuan, mengintegrasikan hasil dan temuan pada ilmu atau teori, memodifikasi teori yang ada atau menyusun teori baru. Penelitian yang baik adalah kemampuan peneliti yang mendiskusikan antara teori yang ada dengan hasil penelitiannya terhadap fenomena yang diteliti. Dalam bab ini akan memuat jawaban masalah penelitian, menafsirkan temuan – temuan penelitian, mengintegrasikan temuan penelitian ke dalam teori yang telah ada serta memodifikasi teori yang ada atau menyusun teori baru.

Bab VII Penutup. Pada bagian ini berisi kesimpulan, Saran dan Keterbatasan penelitian. Kesimpulan merupakan pernyataan singkat dan tepat yang dijabarkan dari hasil penelitian dan pembahasan serta merupakan hasil pengujian hipotesis atau pencapaian tujuan penelitian. Penelitian akan merangkum semua hasil penelitian yang telah diuraikan. Saran merupakan pertimbangan penelitian yang ditujukan kepada para peneliti lain yang akan melanjutkan atau pengembangan penelitian berdasarkan hasil penelitian yang ada. Saran juga dapat ditujukan kepada pihak pemakai hasil penelitian seperti praktisi dan pemegang kebijakan tempat penelitian. Keterbatasan penelitian menguraikan hal – hal yang membatasi penelitian, namun bukan karena faktor kemalasan peneliti. Keterbatasan masalah menguraikan ketidaksempurnaan dari temuan penelitian. Penjelasan tentang kekurangan atau kesalahan – kesalahan yang ada harus menjadi salah satu pijakan untuk menyarankan perbaikan penelitian sejenis di masa ang akan datang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teoritis

2.1.1. Perilaku Organisasi

Setiap manusia mempunyai tujuan yang berbeda dalam hidupnya, karena pengaruh pengetahuan dan pengalamannya yang berbeda serta manusia mempunyai karakteristik yang berbeda – beda pula (Tebay, 2021). Di sisi lain, manusia akan memiliki kesamaan dalam hal – hal tertentu, khususnya dalam hal memenuhi kebutuhan hidup. Bagi orang – orang yang hidup di zaman industrialisasi seperti sekarang ini, pekerjaan merupakan bagian penting dalam kehidupan. Masyarakat modern beranggapan bahwa bekerja merupakan suatu kepentingan utama, baik untuk mendapatkan imbalan berupa uang atau jasa, ataupun dalam rangka mengembangkan dirinya (Wijaya, 2017).

Perilaku Organisasi adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang perilaku tingkat individu dan tingkat kelompok dalam suatu organisasi serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi) (Bien et al, 2020). Perilaku organisasi juga dikenal sebagai studi tentang organisasi. Studi ini adalah sebuah bidang telaah akademik khusus yang mempelajari organisasi, dengan memanfaatkan metode-metode dari ekonomi, sosiologi, ilmu politik, antropologi dan psikologi. Disiplin-disiplin lain yang terkait dengan studi ini adalah studi tentang sumber daya manusia dan psikologi industri

Perilaku organisasi merupakan ilmu tentang cara individu-individu dan kelompok-kelompok berperilaku di dalam konteks organisasi. Ini adalah bidang penelitian yang mencakup berbagai aspek perilaku manusia di tempat kerja dan bagaimana faktor-faktor seperti budaya organisasi, struktur organisasi, kepemimpinan, motivasi, komunikasi, dan konflik memengaruhi cara orang bekerja, berinteraksi, dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Perilaku organisasi (*Organizational Behavior*) adalah studi yang digunakan untuk

ni, menjelaskan, dan meningkatkan sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi (Colquitt, et al., 2011).



Perilaku organisasi merupakan sebuah bidang studi yang menginvestasi pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku organisasi, untuk tujuan penerapan pengetahuan demi peningkatan efektivitas organisasi. Robbins & Judge (2019). Sebuah bidang studi, perilaku organisasi merupakan area keterampilan yang jelas dengan tubuh keilmuan yang umum. Terdapat 3 hal yang menjadi pembahasan umum dalam perilaku organisasi yaitu individu, kelompok dan struktur atau organisasi. Selain itu, perilaku organisasi menerapkan pengetahuan yang diperoleh mengenai individu, kelompok dan efek dari struktur organisasi terhadap perilaku untuk membuat organisasi bekerja dengan lebih efektif. (Robbins & Judge, 2019). George & Jones (2002) menyatakan perilaku organisasi adalah sebagai suatu studi tentang berbagai faktor yang mempengaruhi tindakan (*act*) individu dan kelompok dalam organisasi serta bagaimana organisasi mengelola lingkungannya

Wagner & Hollenbeck (2010) seperti yang dikutip dari Yusuf & Syarif (2017) menyatakan bahwa perilaku organisasi adalah bidang studi yang berupaya untuk memahami, menjelaskan, memprediksi, dan mengubah perilaku manusia yang terjadi dalam konteks organisasi. Menurutnya, ada tiga pertimbangan yang mendasari definisi perilaku organisasi tersebut, yaitu:

1. Perilaku organisasi berfokus pada perilaku yang dapat diamati, seperti menyampaikan pendapat dalam suatu pertemuan, mengoperasikan alat produksi, atau menulis laporan. Hal ini juga berhubungan dengan keadaan internal, seperti berpikir, mempersepsikan, dan memutuskan, sesuatu yang diamati.
2. Perilaku organisasi melibatkan analisis tentang bagaimana orang berperilaku baik sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok dan organisasi.
3. Perilaku organisasi menilai perilaku dari kelompok dan organisasi.

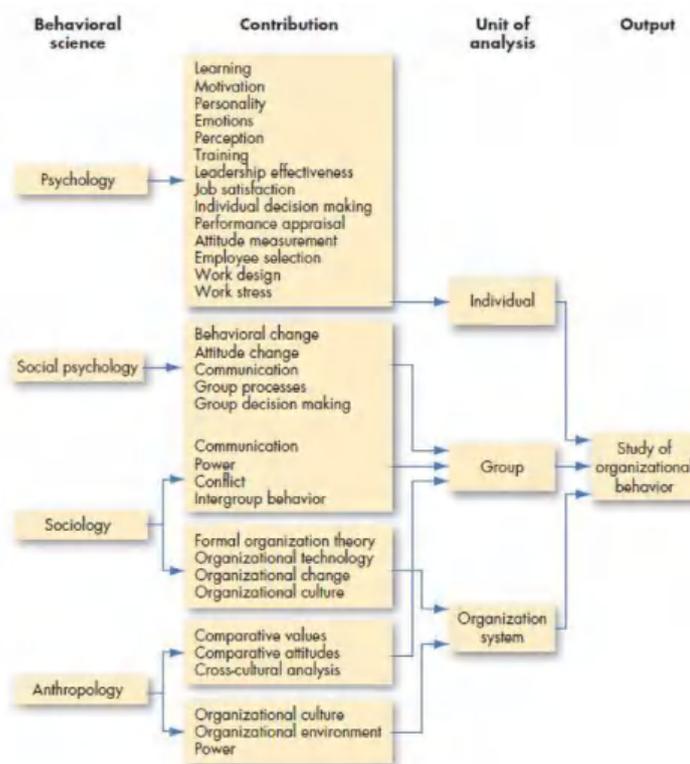


Memahami perilaku organisasi menjadi sangat penting bagi organisasi. Memahaminya terdapat berbagai tantangan dan peluang bagi sebuah organisasi. Beberapa hal yang menjadi tantangan dan peluang dalam perilaku

organisasi yaitu respon dari tekanan ekonomi, respon globalisasi, keragaman tenaga kerja, layanan pelanggan, keterampilan bermasyarakat, bekerja dalam organisasi jaringan, meningkatkan kesejahteraan pekerja saat bekerja, menciptakan lingkungan kerja yang positif serta meningkatkan perilaku etis (Robbins & Judge, 2019).

Perilaku organisasi merupakan sebuah ilmu perilaku terapan yang dibangun atas kontribusi sejumlah disiplin ilmu perilaku, terutama psikologi dan psikologi sosial, sosiologi dan antropologi (Robbins & Judge, 2019). Gambar dan penjelasannya dapat dijelaskan seperti dibawah:

Gambar 2.1
Disiplin Perilaku Organisasi



Sumber: Robbins & Judge (2019)



ologi mencoba untuk mengukur, menjelaskan, serta mengubah perilaku isia. Pihak-pihak yang telah berkontribusi dan terus menambah etahuan tentang perilaku organisasi adalah ahli teori pembelajaran, ahli

teori kepribadian, psikologi konseling, serta, yang paling penting, psikolog industri dan organisasi. Psikolog industri/organisasi awal mempelajari masalah kelesuan, kebosanan, dan kondisi pekerjaan lainnya yang dapat mengurangi kinerja yang efisien. Lebih baru lagi, kontribusi telah meningkat dan mencakup pembelajaran, persepsi, kepribadian, emosi, pelatihan, efektivitas kepemimpinan, kebutuhan dan penggerak motivasional, kepuasan kerja, proses pengambilan keputusan, penilaian kinerja, pengukuran sikap, teknik pemilihan pekerja, desain kerja, serta stres kerja.

2. Psikologi sosial, umumnya dianggap cabang psikologi, menggabungkan konsep psikologi dan sosiologi untuk fokus pada pengaruh manusia terhadap sesamanya. Satu area kajian utama adalah perubahan, bagaimana mengimplementasikannya dan bagaimana mengurangi rintangan untuk menerimanya. Psikolog sosial juga berkontribusi untuk mengukur, memahami, dan mengubah perilaku, mengidentifikasi pola komunikasi, serta membangun kepercayaan. Selain itu pula, psikologi sosial telah memberikan kontribusi penting pada ilmu perilaku kelompok, kekuasaan, dan konflik.
3. Sosiolog mempelajari manusia dalam kaitannya dengan lingkungan sosial atau budayanya. Sosiolog berkontribusi pada perilaku organisasi melalui kajian perilaku kelompok dalam organisasi, terutama organisasi formal dan kompleks, Mungkin yang paling penting, sosiolog telah mempelajari budaya organisasi, teori dan struktur organisasi formal, teknologi organisasi komunikasi, kekuasaan, serta konflik.
4. Antropologi adalah ilmu tentang masyarakat untuk mempelajari keberadaan manusia dan aktivitasnya. Pekerjaan antropolog pada budaya dan lingkungan membantu kita memahami perbedaan dalam nilai-nilai dasar, sikap, dan perilaku antara orang-orang di negara-negara yang berbeda dan dalam organisasi yang berbeda. Kebanyakan pemahaman kita saat ini tentang budaya organisasi, lingkungan organisasi, dan perbedaan antara budaya-budaya negara adalah hasil pekerjaan antropolog atau pihak yang menggunakan metodenya.



Gambar 2.2

Kerangka teori Perilaku Organisasi



Sumber: Robbins & Judge (2019)

Berdasarkan gambar diatas bahwa perilaku organisasi dapat menjadi dasar penelitian. Gaya kepemimpinan berada pada tingkat kelompok, motivasi berada pada tingkat individu, nilai budaya organisasi berada pada tingkat organisasi, komitmen organisasi berada pada tingkat organisasi serta kinerja pegawai berada pada tingkat individu yang merupakan bagian dari ilmu manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi dan juga menjadi bagian dari tiga aspek penting dalam teori perilaku organisasi yaitu masukan, proses dan luaran seperti yang ada dalam gambar diatas.

2.1.3. Gaya Kepemimpinan

2.1.3.1 Kepemimpinan

Pemimpin merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan (Wijono, 2018). Dengan segala kewenangan, kemampuan, keterampilan serta peranan penting dalam menggerakkan orang-orang/bawahannya, pemimpin mampu mengubah berbagai

kinerja dalam sebuah organisasi menuju yang lebih baik. Keterampilan pinan (*leadership skill*) yang baik dan efektif akan sangat dibutuhkan dan nting untuk membangun serta mendorong kualitas sdan kuantitas produksi



dalam perusahaan yang kuat dan akhirnya meraih keberhasilan (Hutahaean, 2021). Oleh karena itu, keahlian dalam memimpin sangat dibutuhkan untuk meningkatkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses atau kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan menginspirasi orang lain atau kelompok dalam mencapai tujuan atau visi tertentu. Ini melibatkan berbagai elemen, keterampilan, dan karakteristik yang digunakan oleh pemimpin untuk memimpin dan memotivasi anggota tim atau kelompok.

Robbins & Judge, (2019) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan sebagai sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas-aktifitas serta hubungan-hubungan sebuah kelompok atau organisasi (Yukl, 1994). Kepemimpinan adalah Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian suatu visi atau tujuan. Kepemimpinan adalah tindakan supervisi pemimpin untuk memastikan jalannya organisasi dengan baik. Supervisi merupakan salah satu unsur pengendalian mutu. Selanjutnya Rivai (2014), bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu

2.1.3.2 Teori - Teori Kepemimpinan

1. Teori Sifat Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani kuno dan zaman Roma. Pada waktu itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukannya dibuat. Teori *the Great Man* menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin ia akan menjadi pemimpin apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Teori ini melihat sifat-sifat apa saja yang melekat dan seharusnya melekat pada seorang pemimpin, seperti:

- a. Intelegensi: yaitu mampu menyesuaikan diri, mampu memutuskan, memiliki pengetahuan dan kelancaran berbicara



- b. Kepribadiannya: individualisme, kreatif (independen dalam melakukan respon, penyesuaian diri, kesigapan, integritas pribadi, percaya diri dan keseimbangan emosional kemandirian kontrol (*nonconformity*).
 - c. Karakteristik fisik: antara lain kelebihan secara fisik diasosiasikan memiliki kemungkinan kemampuan kepemimpinan lebih.
 - d. Kemampuan: antara lain kemampuan untuk mendapatkan kerjasama, populer dan berpengaruh, sosiabilitas, partisipasi sosial, taktis dan diplomatis
2. Teori Perilaku. Teori ini mencari tahu bagaimana perilaku pemimpin menentukan efektifitasnya. Teori ini memiliki dua kategori besar, yaitu:
- a. Studi Kepemimpinan Universitas Michigan Studi ini mengidentifikasi perilaku kepemimpinan menjadi:
 - 1) Pemimpin yang berpusat pada karyawan yang artinya pemimpin hanya mengawasi secara umum pekerjaan bawahannya, ia berusaha agar orang lain merasakan otonomi dan dukungan.
 - 2) Pemimpin yang berpusat pada pekerjaan maksudnya pemimpin mengawasi secara ketat pekerjaan bawahannya. masalah dari teori ini adalah hanya membagi menjadi dua sifat, terlalu mengeneralisasi sifat yang mungkin lebih dari itu.
 - b. Studi Kepemimpinan Universitas Ohio Studi ini diawali pada tahun 1945 oleh Bureu of Business Research di universitas Negeri Ohio. Di mana penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi perilaku pemimpin. Dalam penelitian ini kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku seorang pada saat mengarahkan aktivitas kelompok pada pencapaian tujuan. Akhirnya penelitian ini mempersempit perilaku pemimpin pada dua dimensi, yaitu: 1) Struktur inisiasi, yang mengacu pada “perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya sendiri dengan anggota kelompok kerja dan dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik”. 2) Konsiderasi,



yang mengacu pada “perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat, dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggota stafnya. Kedua teori ini pada dasarnya sama, hanya penyebutannya yang berbeda-beda. Ada yang mengatakan orientasi tugas (*task oriented*) dan orientasi hubungan manusia (*people oriented*), ada yang menyebut dengan istilah inisiasi dan konsiderasi. Ada yang menyebut orientasi produk (*production oriented*) dan perhatin pada manusia (*employee oriented*), juga ada (hoy and misket, 1982) menyebutkan dengan perhatian pada organisasi (*concern for organizational*) dan perhatian pada hubungan individual (*concern for individual relationship*), Wiyono,1999).

c. Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard Teori situasional ini mengatakan bahwa tingkah laku kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh perilaku sang pemimpin, tetapi juga bawahannya, kondisi lingkungan, kekuasaan sang pemimpin. Teori ini mengatakan efektivitas kepemimpinan tergantung dari interaksi-interaksi gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung gaya kepemimpinan itu. Ada empat gaya kepemimpinan melihat ketiga komponen di atas (pemimpin, level kematangan bawahan dan kadar dukungan sosio ekonomis); yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, yaitu:

- 1) Memberitahukan (*telling*).
- 2) Menjajakan (*selling*)
- 3) Mengikut sertakan (*participation*).
- 4) Mendelegasikan (*delegating*).

Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang pemimpin, sekalipun mereka juga melihat pengikutnya, tetapi persepsi antara pemimpin dan pengikut
banyaknya sama, bahkan sangat mungkin berbeda. Misalnya pengikut merasa sudah matang sehingga mereka menginginkan diperlakukan dengan g ataupun participating, ternyata pemimpin memperlakukan dia dengan



selling bahkan telling. Kesingkronan dan kecocokan gaya kepemimpinan itu dianggap oleh pengikut dapat dilihat sampai sejauh mana mereka para pengikut itu puas dan termotivasi dalam berhubungan dengan pemimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Transaksional. Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan mengenakan apa yang diinginkan atau disenangi para pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan mereka. Mereka pada dasarnya memuji pengikut bila mereka patuh dan dapat mencapai target, tetapi akan mendisiplinkan mereka jika mereka tidak patuh. Pendekatan transaksional ini menggunakan konsep-konsep teori kepemimpinan path goal
4. Path - Goal. Secara pokok, teori Path-Goal berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Teori Path-Goal versi House, memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut:
 - Kepemimpinan direktif. Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippitt dan White. Bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.
 - Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*). Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
 - Kepemimpinan partisipatif. Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.
 - Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan cara baik.



5. Transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Dengan suatu visi, pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan. Visi pemimpin ini memberikan penghargaan pada diri sendiri.

2.1.3.3 Konsep Dasar Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dan lainnya. Cara pandang mengenai isu-isu tertentu menjadi kapasitas kepemimpinan individu (Zaharuddin, 2021). Seorang pemimpin harus bertanggung jawab dan memiliki peran yang berat dan berpengaruh. Akan tetapi, setiap hal dapat diatasi jika ia menggunakan taktik dan strategi yang sesuai dengan keadaannya. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk digunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya (Hutahayan, 2020).

Gaya kepemimpinan bukan hanya tentang bagaimana seseorang memimpin, tetapi juga memiliki konsekuensi besar terhadap individu-individu yang dipimpin, kelompok, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan. Pemimpin yang memahami pentingnya gaya kepemimpinan yang sesuai dapat menciptakan dampak positif yang signifikan dalam berbagai situasi dan konteks (Kalsoom, et al 2018). Gaya kepemimpinan memiliki kepentingan yang besar dalam berbagai konteks, baik dalam dunia bisnis, pemerintahan, organisasi nirlaba, maupun dalam kehidupan sehari-hari.

Luthans (2011) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemikian rupa sehingga tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Terdapat



tiga jenis perilaku kepemimpinan yang saling berbeda diantara para manajer, yaitu: perilaku berorientasi pada tugas, perilaku yang berorientasi pada hubungan, dan kepemimpinan partisipatif (Siagian, 2002)

2.1.3.4 Tipe - Tipe Gaya Kepemimpinan

Hasibuan (2017) menjelaskan ada tiga tipe gaya kepemimpinan dalam memimpin organisasi yaitu gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif.

- a. **Kepemimpinan Otoriter** Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau menganut sistem sentralisasi. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- b. **Kepemimpinan Partisipatif** Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.
- c. **Kepemimpinan Delegatif** Kepemimpinan delegatif apabila seseorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan.

Sutrisno (2009) menjelaskan lebih banyak lagi terkait tipe - tipe gaya kepemimpinan yang ada. Setidaknya terdapat 10 gaya kepemimpinan menurut Sutrisno yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. **Gaya Persuasif**, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.

Gaya refrensif, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.



- c. Gaya partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana memberikan kesempatan pada bawahan untuk ikut secara aktif baik mental, sepiritual, fisik, maupun materil dalam kiprahnya di organisasi.
 - d. Gaya inovatif, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan disegala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
 - e. Gaya investigatif, yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan kreativitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan.
 - f. Gaya inspektif, yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan ini menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang dihormati.
 - g. Gaya motivatif, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program - program, dan kebijakan - kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program, dan kebijakan yang dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program, dan kebijakn yang ditetapkan oleh pimpinan.
 - h. Gaya naratif, yaitu pimpinan yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pimpinan yang banyak bicara tapi sedikit bekerja.
 - i. Gaya edukatif, yaitu pimpinan yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari. Sehingga pemimpin yang bergaya edukatif tidak pernah menghalangi bawahannya yang ingin mengembangkan pengetahuan dan keterampilan.
- Gaya retrogresif, yaitu pimpinan tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya. Untuk itu pemimpin yang bergaya retrogresif selalu



menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan, sehingga dengan kata lain pemimpin yang bergaya ini sangat senang dengan bawahannya selalu terbelakang, bodoh, dan sebagainya.

Selain itu jauh sebelumnya yaitu Lewin, White & Lipit (1930) memberi penjelasan terkait gaya kepemimpinan. Menurutnya terdapat tiga perilaku berbeda kepemimpinan yang akan memengaruhi, mengarahkan, mendorong dan memengaruhi pegawainya dalam rangka mencapai tujuan yaitu:

- a. Gaya otoriter, Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan. Gaya kepemimpinan otokratis adalah gaya yang sangat otoriter dan sentralistik. Pemimpin yang menerapkan gaya ini mengambil keputusan secara mandiri tanpa melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan. Pemimpin otokratis memiliki kontrol penuh atas tim atau kelompok. Mereka memberikan instruksi dengan jelas, memutuskan tugas dan target, dan mengharapkan kepatuhan penuh dari anggota tim.
- b. Gaya demokratis, yaitu gaya kepemimpinan yang dikenal pula sebagai gaya partisipatif. Gaya ini berasumsi bahwa para anggota organisasi yang diambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi. Pendekatan tidak berarti para pemimpin tidak membuat keputusan, tetapi justru seharusnya memahami terlebih dahulu apakah yang menjadi sasaran organisasi sehingga mereka dapat mempergunakan pengetahuan para anggotanya. Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya yang melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang menerapkan gaya ini menghargai masukan, pendapat, dan ide-ide dari anggota tim. Pemimpin demokratis menciptakan lingkungan yang kolaboratif. Mereka



mendorong diskusi, memfasilitasi pertukaran ide, dan mengambil keputusan bersama dengan anggota tim.

- c. Gaya *laissez Faire* yaitu gaya kepemimpinan kendali bebas. Pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran dan kebijakan organisasi. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* adalah gaya yang sangat pasif. Pemimpin yang menerapkan gaya ini memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim untuk mengambil keputusan dan mengelola tugas mereka sendiri tanpa campur tangan signifikan dari pemimpin. Pemimpin *laissez-faire* memberikan anggota tim otonomi dan mandiri untuk mengorganisasi dan menjalankan pekerjaan mereka. Mereka berperan sebagai sumber daya yang tersedia jika dibutuhkan.

Dienesch dan Liden (1986) juga memberi penjelasan terkait gaya kepemimpinan LMX. Gaya kepemimpinan *Leader-Member Exchange (LMX)* adalah sebuah teori kepemimpinan yang menekankan pada hubungan yang dibangun antara pemimpin dan bawahan. Fokus utama dari gaya kepemimpinan ini adalah pada kualitas interaksi di antara pemimpin dan setiap individu yang mereka pimpin. Teori LMX menyatakan bahwa hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota akan memengaruhi efektivitas kerja. Terdapat 4 elemen penting dalam teori LMX yaitu:

1. Kontribusi

Kontribusi dalam konteks LMX merujuk pada tingkat keterlibatan dan partisipasi bawahan dalam tugas-tugas organisasi. Pemimpin akan memperhatikan sejauh mana anggota tim bersedia memberikan usaha ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan atau membantu mencapai tujuan organisasi. Dalam hubungan LMX yang tinggi, kontribusi bersifat timbal balik. Pemimpin memberikan kesempatan dan sumber daya kepada



bawahan, sementara bawahan memberikan usaha dan hasil kerja yang berkualitas sebagai imbalannya.

2. Loyalitas

Dimensi LMX kedua yang diusulkan oleh Dienesch dan Liden (1986) adalah sejauh mana pemimpin dan anggota saling loyal. Loyalitas didefinisikan sebagai sejauh mana pemimpin dan anggota saling mendukung tindakan dan karakter satu sama lain. Loyalitas dalam konteks LMX menurut Dienesch dan Liden merujuk pada kesetiaan yang ditunjukkan oleh bawahan kepada pemimpin, dan sebaliknya, komitmen pemimpin kepada bawahan. Loyalitas menunjukkan sejauh mana pemimpin dan bawahan bersedia mendukung dan melindungi satu sama lain dalam berbagai situasi.

3. Afek

Afek merujuk pada hubungan emosional antara pemimpin dan bawahan. Dienesch dan Liden menggarisbawahi bahwa dimensi afek mencakup perasaan saling menyukai dan hubungan interpersonal yang positif antara pemimpin dan bawahan. Hubungan emosional ini sering kali berkembang dari interaksi sehari-hari yang bersifat informal.

4. Rasa Hormat

Rasa hormat adalah dimensi dalam LMX yang menggambarkan penghargaan timbal balik antara pemimpin dan bawahan berdasarkan kemampuan profesional masing-masing. Dienesch dan Liden menekankan bahwa rasa hormat tumbuh dari pengakuan terhadap kompetensi, integritas, dan etos kerja.

2.1.4. Konsep Kepemimpinan di Tanah Papua

1. Konsep Kepemimpinan Pria Berwibawa

Dalam buku Mansoben (1995) menjelaskan terkait konsep pria berwibawa atau *big man* yang digunakan oleh para peneliti antropologi untuk menamakan para pemimpin politik tradisional di daerah-daerah kebudayaan Oseania, khususnya di Melanesia,



sesungguhnya berasal dari terjemahan bebas terhadap istilah-istilah lokal yang digunakan oleh penduduk setempat untuk menamakan orang-orang penting dalam masyarakatnya sendiri. Pada tahun 1950-an dan 1960-an terjadi persaingan antar istilah-istilah tersebut untuk mendapat tempat dalam khazanah istilah ahli antropologi dan dalam situasi persaingan itulah lambat laun muncul istilah *big man* sebagai konsep tipikal antropologi yang diterima secara luas untuk menandakan suatu tipe atau sistem kepemimpinan yang ciri-ciri dasarnya berlawanan dengan ciri-ciri dasar pada sistem kepemimpinan chief. Konsep *big man* sendiri sebenarnya sudah digunakan lama sebelumnya, misalnya oleh Mead dalam karyanya *Sex and Temperament in Three Primitive Societies* (1935:326), namun peralihannya dari bahasa umum (*common parlance*) menjadi bahasa antropologi sangat lambat. Konsep tersebut baru menjadi konsep resmi dan dimuat dalam lexikon antropologi melalui karya Sahlins yang terkenal dan selalu dikutip itu, 'Poor Man, Rich Man, Big-Man, Chief' (1963) dan kemudian diperkuat oleh Burridge melalui karangannya 'The Melanesian Manager' yang dipersembahkan untuk mengenang seorang tokoh antropologi politik Evans-Pritchard (1975:86-104).

Konsep *big man* atau pria berwibawa digunakan untuk satu bentuk atau tipe kepemimpinan politik yang diciri oleh kewibawaan (*authority*) atas dasar kemampuan pribadi seseorang untuk mengalokasi dan merealokasi sumber-sumber daya yang penting untuk umum. Sifat pencapaian demikian menyebabkan adanya pendapat bahwa ciri terpenting dari seseorang yang menjadi *big man* adalah kecakapannya untuk memanipulasi orang-orang dan sumber-sumber daya guna mencapai maksud atau tujuan sendiri. Mansoben (1995) memberi penjelasan tentang ciri umum pria berwibawa adalah dengan hubungan intern dan ekstern. Intern adalah usaha seseorang untuk memperoleh dan meningkatkan pengaruh serta keunggulannya



di dalam klen sendiri. Sedangkan hubungan ekstern diartikan sebagai keberhasilan seseorang untuk menjalin hubungan dengan pihak-pihak luar yang terdiri dari sekutu, bekas musuh dan hubungan antar pria berwibawa. Pada umumnya individu-individu yang berhasil di dua arena tersebut diakui sebagai pria berwibawa utama dan yang dapat menduduki posisi superior untuk bertahun-tahun lamanya. Selain itu, syarat lain yang harus dimiliki oleh pria berwibawa adalah dengan memiliki kecakapan-kecakapan seperti pandai Bertani, pandai berburu, pandai berdiplomasi dan pandai berpidato, memiliki kekuatan magis, pandai memimpin upacara-upacara ritual serta berani memimpin perang.

2. Konsep Kepemimpinan Ondoafi

Masyarakat Papua atau dulu dikenal dengan nama Irian mengenal sistem kekuasaan politik yang bersifat pewarisan, yang dikenal dengan istilah kepemimpinan ondoafi. Ondoafi secara etnik dapat dibedakan menurut sembilan suku-bangsa ialah orang Skou adalah penduduk yang mendiami kampung-kampung yang letaknya di sepanjang pantai di sebelah barat garis batas negara Indonesia dengan negara Papua New Guinea, orang Arso-Waris adalah suku-bangsa yang mendiami dataran tinggi yang dialiri Sungai Tami dan cabang-cabang sungainya ialah Sungai Yapase, Sungai Ubiyau, Sungai Skanto, Sungai Wamba dan Sungai Buto, orang Tobati adalah penduduk yang mendiami Teluk Yos Sudarso, orang Ormu terdapat di sebelah utara kaki Gunung Cycloop, orang Sentani mendiami Danau Sentani dan daerah sekitarnya, orang Moi adalah penduduk yang mendiami kampung-kampung Dosai dan Maribu, orang Tabla (Tanah Merah) adalah penduduk yang berdiam di dalam dan di sekitar Teluk Tanah Merah yang letaknya di sebelah barat kaki Gunung Cycloop, orang Nimboran adalah penduduk yang mendiami Dataran Nimboran, dan orang Muris (Demta) adalah penduduk yang berdiam



di kampung-kampung yang terletak di sepanjang pantai mulai dari Muris di sebelah timur sampai Demta di sebelah barat.

Dalam struktur kepemimpinan di tanah Papua terdapat konsep yang bernama *imea* (kecil). Konsep *imea* dalam bahasa Sentani di waktu sekarang mengandung tiga pengertian. Pengertian pertama yang terkandung di dalam konsep tersebut adalah sinonim dengan keluarga inti yaitu kesatuan sosial terkecil yang berbentuk keluarga terdiri dari suami, isteri dan anak-anak yang belum berkeluarga. Pengertian kedua dari konsep *imea* adalah rumah tempat tinggal satu keluarga. Ketiga, konsep tersebut mengandung pengertian klen kecil yaitu gabungan dari beberapa keluarga inti yang dapat secara jelas menunjukkan asal keturunannya secara patrilineal dari nenek moyang yang sama.

Kesatuan sosial terbesar yang nyata dan fungsional pada masyarakat Sentani adalah kampung, disebut *yo*. Kampung merupakan suatu komunitas kecil yang terdiri dari satu atau lebih kelompok kekerabatan berupa gabungan dari klen-klen kecil, *imea*, yang asal usulnya dapat ditarik dari nenek moyang yang sama atau juga merupakan gabungan dari klen-klen kecil yang bukan berasal dari satu nenek moyang. Ciri lain yang menunjukkan suatu kampung adalah adanya wilayah atau teritorial tertentu yang jelas batas-batasnya.

Di atas struktur kepemimpinan *ondoafi* pada tingkat kampung, orang Sentani mengenal pula tingkat kepemimpinan yang disebut konfederasi. Adapun pemimpin dari suatu aliansi disebut *hu ondoafi* atau *iwa-iwa ondoafi* yang berarti *ondoafi* besar. Konfederasi adalah gabungan dari beberapa kampung yang mengakui kekuasaan seorang pemimpin di antara pemimpin-pemimpin yang ada sebagai pemimpin besarnya. Konfederasi dibentuk untuk kepentingan bersama dari beberapa kesatuan politik *yo* yang berbeda, seperti misalnya melawan musuh bersama dan menyelenggarakan upacara bersama

3. Konsep Kepemimpinan Kerajaan



Selain Kepemimpinan ondoafi yang ada di wilayah Papua, terdapat sistem kepemimpinan lain yang ada di dalamnya. Sistem kepemimpinan yang dimaksud adalah sistem kerajaan. Ciri utama sistem kerajaan ialah, bahwa kedudukan pemimpin, menurut ketentuan tradisi, harus diwariskan kepada anak laki-laki sulung dari pemimpin yang sedang berkuasa. Jika tidak ada anak laki-laki sulung atau dianggap tidak memenuhi persyaratan untuk menjadi pemimpin, karena misalnya secara fisik cacat atau secara mental terganggu jiwa atau tidak memiliki sifat-sifat kepemimpinan, maka kedudukan tersebut t dapat dijabat oleh salah seorang adiknya, atau oleh seorang saudara laki-laki ayahnya atau salah seorang anak dari saudara ayahnya, yang memenuhi syarat-syarat kepemimpinan yang telah ditetapkan oleh adat bagi seorang pemimpin raja (Mansoben (1995). Variasi lain pada sistem pewarisan kedudukan seperti tersebut di atas adalah bahwa setelah raja meninggal dunia, kedudukan pemimpin dijabat oleh saudara laki-laki bungsunya, akan tetapi jika saudara laki-laki bungsu juga meninggal dunia, maka kedudukan tersebut dijabat oleh anak laki-laki dari saudara tertua raja. Apabila yang disebut terakhir ini meninggal dunia, maka kedudukan tersebut beralih kembali kepada anak laki-laki dari pemimpin pertama.

4. Konsep Kepemimpinan Campuran

pada Masyarakat Papua terdapat pula sistem kepemimpinan campuran yang meliputi semua sifat-sifat utama yang dijadikan kriteria pokok untuk mengklasifikasikan dua sistem kepemimpinan lainnya yaitu sifat pewarisan kedudukan pemimpin yang terdapat pada sistem kepemimpinan raja dan ondoafi, dan sifat pencapaian kedudukan pemimpin yang terdapat pada sistem kepemimpinan pria berwibawa. Oleh karena tipe sistem kepemimpinan ketiga ini memiliki dua jenis sifat-sifat utama tersebut, maka tipe kepemimpinan itu di namakan tipe kepemimpinan campuran. Ada sejumlah faktor yang menentukan sifat tersebut. Pertama, ada pendapat bahwa tipe kepemimpinan



campuran itu terutama terdapat pada suku-suku-bangsa dengan tingkat stratifikasi sosial yang rendah. Kedua, sifat tersebut ditentukan oleh waktu dan tempat. Maksud dari penjelasan ini adalah untuk mencapai kedudukan sebagai seorang pemimpin berubah ubah menurut situasi dan kondisi. Misalnya pada kondisi relatif damai dan makmur, kriteria bagi seorang pemimpin didasarkan atas keturunan, jadi kedudukan pemimpin diiban oleh seseorang yang berketurunan pendiri kampung. Di sini berlaku sifat pewarisan kedudukan pemimpin. Sebaliknya pada situasi penduduk mengalami kesulitan, misalnya kelaparan karena musim kering yang berkepanjangan atau bahaya karena diserang musuh atau penduduk sedang dilanda wabah penyakit tertentu atau penduduk sedang mengalami dekadensi moral akibat proses akulturasi, maka kriteria kepemimpinan tidak lagi didasarkan hanya atas keturunan tetapi terutama pada kemampuan.

2.1.5. Motivasi

2.1.4.1 Konsep Dasar Motivasi

Motivasi pegawai adalah faktor kunci dalam keberhasilan organisasi (Mahlamäki et al, 2019). Ini mengacu pada upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk merangsang dan mempertahankan tingkat energi, dedikasi, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka serta tujuan organisasi. Motivasi pegawai sangat penting karena memiliki dampak langsung pada produktivitas, retensi, dan kualitas kerja karyawan (Parshina et al, 2021). Motivasi merupakan keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individual karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas (Afandi, 2018). Untuk mendapatkan tingkat



yang tinggi, penting bagi organisasi untuk memahami kebutuhan dan isi karyawan mereka serta menerapkan berbagai strategi motivasi yang sesuai dengan situasi dan lingkungan kerja. Karyawan yang termotivasi cenderung

lebih produktif, berkontribusi lebih besar pada organisasi, dan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

Motivasi pegawai adalah aspek yang sangat penting dalam dunia bisnis dan manajemen sumber daya manusia (Li, 2023). Motivasi menjadi pentingnya karena akan meningkatkan produktivitas. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif. Mereka merasa termotivasi untuk menyelesaikan tugas mereka dengan baik dan efisien. Selain itu, pegawai yang merasa termotivasi cenderung memberikan hasil kerja yang lebih baik. Mereka peduli terhadap kualitas pekerjaan mereka dan ingin memberikan yang terbaik. Hal penting lainnya, pegawai yang termotivasi membantu menciptakan lingkungan yang berkelanjutan bagi pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis (Fetriah, et al 2023). Mereka berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi.

Motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seorang dalam upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Umami, 2020). Oleh karena itu, motivasi secara umum adalah berkaitan dengan upaya menuju tujuan organisasi. Kekuatan (*intensity*) menggambarkan seberapa kerasnya seseorang dalam berusaha. Ini adalah elemen yang menjadi pusat perhatian ketika kita berbicara mengenai motivasi. Namun, kekuatan yang besar tidak mungkin memberikan hasil kinerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut disalurkan dalam suatu arahan (*direction*) yang memberikan keuntungan bagi organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mempertimbangkan mutu upaya agar sejalan dengan kekuatannya. Upaya yang diarahkan menuju dan konsisten pada tujuan organisasi adalah jenis upaya yang harus kita temukan. Selanjutnya, motivasi memiliki dimensi ketekunan (*persistence*). Ketekunan mengukur berapa lama seseorang dapat mempertahankan upayanya. Para pegawai yang termotivasi akan bertahan cukup lama dengan tugasnya untuk mencapai tujuan mereka.

Motivasi adalah keadaan dalam diri individu yang memunculkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku (Rivaldo, 2021). Dengan kata lain i adalah dorongan terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. dorongan (*driving force*) di sini dimaksudkan: desakan yang alami untuk sikan kebutuhan-kebutuhan hidup dan merupakan kecenderungan untuk



mempertahankan hidup. Untuk menghindarkan kekurangtepatan penggunaan istilah motivasi ini, perlu dipahami tentang adanya istilah-istilah yang mirip dan sering dikacaukan dengan kata motivasi tersebut antara lain: motif, motivasi, motivasi kerja, dan insentif.

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik) (Legault, 2020). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Ansory & Indrasari (2018) mengatakan bahwa motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri setiap individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dimana perilaku yang bersemangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang kuat. Selain itu konsep motivasi digunakan untuk menunjukkan arah perilaku.

Kadang-kadang istilah motivasi dipakai silih berganti dengan istilah-istilah lainnya, seperti kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dorongan (*drive*) (Gaol, 2020). Orang yang satu berbeda dengan lainnya selain terletak pada kemampuannya untuk bekerja juga tergantung pada keinginan mereka untuk atau tergantung pada motivasinya. Adapun motivasi seseorang itu tergantung pada kekuatan dari motivasi itu sendiri. Dorongan ini menyebabkan mengapa seseorang itu berusaha mencapai tujuan-tujuan, baik sadar ataupun tidak sadar. Dorongan ini pula yang menyebabkan seseorang itu berperilaku yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan, dan yang menetapkan arah umum yang harus ditempuh oleh seseorang tersebut.



2.1.4.2 Teori - Teori Motivasi

Pada awal perkembangannya, motivasi memiliki empat teori. Empat teori mengenai motivasi pekerja dirumuskan pada tahun-tahun 1950-an (Mansaray, 2019)

1. Teori Hierarki Kebutuhan

Teori motivasi terbaik yang diketahui adalah teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Maslow membuat hipotesis bahwa di dalam setiap manusia terdapat hierarki lima kebutuhan: 1. Fisiologis. Meliputi kelaparan, kehausan, tempat perlindungan, seks, dan kebutuhan fisik lainnya. 2. Rasa aman. Keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional. 3. Sosial. Kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan. 4. Penghargaan. Faktor-faktor internal misalnya rasa harga diri, kemandirian dan pencapaian, serta faktor-faktor eksternal misalnya status, pengakuan, dan perhatian. 5. Aktualisasi diri. Dorongan yang mampu membentuk seseorang untuk menjadi apa: meliputi pertumbuhan, mencapai potensi kita, dan pemenuhan diri. Meskipun tidak ada kebutuhan yang terpenuhi sepenuhnya, kebutuhan yang pada dasarnya telah terpenuhi tidak lagi memotivasi. Dengan begitu, sebagaimana setiap kebutuhan pada dasarnya telah terpenuhi, maka kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Dengan demikian apabila organisasi ingin memotivasi seorang pegawai, menurut Maslow, organisasi perlu memahami pada level hierarki kebutuhan yang mana orang tersebut berada saat ini dan pusatkan perhatian pada pemenuhan kebutuhan di level tersebut maupun di atasnya. Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan yang lebih tinggi dan yang lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman, merupakan kebutuhan paling awal, adalah urutan kebutuhan yang lebih rendah (lower-order need); sosial, penghargaan, serta aktualisasi diri adalah urutan kebutuhan yang lebih tinggi (higher-order need). Urutan kebutuhan yang lebih tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri seseorang), sedangkan kebutuhan yang lebih rendah sebagian besar akan dipenuhi secara eksternal (gaji, kontrak dan batasan).



2. Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor mengusulkan dua sudut pandang berbeda mengenai manusia. Satu sisi secara mendasar negatif, diberi label Teori X, dan yang satunya lagi secara mendasar positif, diberi label Teori Y. Setelah mempelajari para manajer yang berurusan dengan para pekerjanya, McGregor menyimpulkan bahwa sudut pandang sifat manusia para manajer tersebut didasarkan pada asumsi tertentu yang membentuk perilaku para manajer terhadap para pekerjanya. Di bawah teori X, para manajer meyakini bahwa para pekerja pada dasarnya tidak menyukai bekerja sehingga harus diarahkan atau bahkan dipaksa untuk melakukan pekerjaannya. Sebaliknya, di bawah Teori Y, para manajer beranggapan bahwa para pekerja memandang pekerjaannya sebagai suatu hal yang alamiah seperti beristirahat, atau bermain, dan maka dari itu rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, dan bahkan mencari tanggung jawab. Teori Y menyatakan bahwa urutan kebutuhan yang lebih tinggi akan mendominasi para individu. McGregor sendiri meyakini bahwa asumsi Teori Y lebih valid daripada Teori X. Maka dari itu, dia mengusulkan gagasan tersebut sebagai pengambilan keputusan yang partisipatif, bertanggung jawab dan pekerjaan yang lebih menantang, serta keterkaitan kelompok yang baik dengan memaksimalkan motivasi seorang pekerja.

3. Teori Dua - Faktor

Meyakini pada hubungan individu untuk bekerja adalah dasar, dan bahwa sikap terhadap pekerjaan dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan, seorang ahli psikologi bernama Frederick Herzberg penasaran, "Apa yang orang-orang inginkan dari pekerjaan mereka?" Dia meminta kepada orang-orang untuk menggambarannya secara terperinci, situasi dimana mereka merasakan sangat baik atau sangat buruk tentang pekerjaan mereka. Tanggapannya berbeda secara signifikan dan mengarahkan kesimpulan Herzberg pada teori dua faktor (two-factor theory) juga dinamakan teori motivasi murni (motivation-hygiene theory). Bagi Herzberg, data menunjukkan bahwa lawan dari kepuasan adalah bukan ketidakpuasan,



sebagaimana yang diyakini sejak dahulu. Menghapuskan karakteristik ketidakpuasan dari pekerjaan tidak lantas membuat pekerjaan menjadi memuaskan. Hertzberg mengusulkan sebuah kesinambungan ganda: Lawan dari "kepuasan" adalah "tidak ada kepuasan, dan lawan dari "ketidakpuasan" adalah "tidak ada ketidakpuasan." Menurut Hertzberg, faktor-faktor yang mengarahkan pada kepuasan pekerjaan adalah terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang mengarahkan pada ketidakpuasan pekerjaan. Oleh karena itu, para manajer yang berupaya menghilangkan faktor-faktor yang dapat menciptakan ketidakpuasan pekerjaan akan membawa kedamaian, tetapi belum tentu memotivasi. Upaya-upaya itu lebih menenangkan tetapi tidak memotivasi para pekerjanya. Sebagai hasilnya, Hertzberg mengkategorikan kondisi seperti mutu pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi fisik kerja, hubungan dengan orang lain, dan keamanan pekerjaan sebagai faktor murni (hygiene factor). Ketika faktor-faktor itu memadai, orang tidak akan tidak puas; tetapi juga mereka tidak akan dipuaskan. Jika kita ingin memotivasi orang atas pekerjaan mereka, Hertzberg menyarankan penekanan ada faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau dengan hasil yang secara langsung dapat diperoleh dari pekerjaannya, seperti kesempatan kenaikan pangkat, peluang pertumbuhan pribadi, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian. Hal ini adalah karakteristik orang-orang yang menemukan pemberian imbalan secara intrinsik.

4. Teori Kebutuhan McClelland

- a. *Need for achievement* (kebutuhan akan prestasi) Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses, kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relative tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab



pemecahan masalah. Need for achievement adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

- b. *Need for power* (kebutuhan akan kekuasaan) Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan memengaruhi orang lain. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Need for power adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.
- c. *Need for affiliation* (kebutuhan akan kelompok pertemanan/bersahabat) Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi.



ilai Budaya Organisasi

2.1.5.1 Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah salah satu aspek yang sangat penting dalam keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi (Josept & Kibera, 2019). Ini merujuk pada seperangkat nilai-nilai, keyakinan, norma-norma, tradisi, perilaku, dan sikap yang berlaku di dalam organisasi dan memengaruhi cara anggota organisasi berinteraksi, bekerja sama, dan mengambil keputusan. Budaya organisasi sering menjadi sebuah fondasi yang kuat untuk membentuk identitas dan karakter suatu organisasi, serta mempengaruhi cara organisasi tersebut beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternalnya sehingga dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Abuzarqa, 2019). Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Budaya organisasi merupakan komponen penting di dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsep ini terutama berlaku bagi organisasi-organisasi jasa (Webster, 1991). Untuk itu metode yang digunakan dalam menciptakan budaya berorientasi pada layanan dan keunggulan daya saing dengan membangun misi bersama. Menurut Schein (2010), inisiatif dan dorongan untuk membentuk atau membangun suatu budaya organisasi berasal dari pemimpin (*leaders*), karena mereka memiliki potensi terbesar untuk melekatkan dan memperkuat aspek-aspek budaya melalui lima mekanisme utama yaitu; 1) *attention*, yaitu pemimpin dapat mengkomunikasikan prioritas-prioritas, *values* dan memperhatikan sesuatu yang dapat ditanyakan, diukur, dikomentari, dipuji dan dikritik. Komunikasi tersebut terjadi selama aktivitas monitoring dan perencanaan; 2) *reaction to crisis*, dimana krisis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku organisasi karena emosionalitas terhadap krisis tersebut dapat meningkatkan potensi untuk belajar tentang nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar organisasi; 3) *role modeling*, dimana pemimpin dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan.



udaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, mbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu i sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu

kondisi yang berbeda dengan organisasi lain (Soomro & Shah, 2019). Stoner et al (2012) menyatakan budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi.

Menurut Luthans (2011) budaya dapat didefinisikan sebagai pengetahuan yang diperoleh untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial. Menurut Robbins dan Judge (2019) budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Schein (2010) menjelaskan budaya organisasi didefinisikan sebagai pola asumsi dasar yang telah diciptakan, ditemukan atau dikembangkan sebuah kelompok di dalam usahanya untuk mengatasi masalah - masalah dalam adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan integrasi internal, dimana pola asumsi dasar ini telah terbukti bisa berhasil cukup baik sehingga dianggap valid dan selanjutnya diajarkan kepada anggota baru dalam organisasi sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah - masalah itu. Robbins (2008) juga memberi penjelasan bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota - anggota organisasi suatu sistem dari makna bersama.

2.1.5.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi merujuk pada atribut-atribut, ciri-ciri, atau elemen-elemen yang membentuk dan menggambarkan budaya di dalam suatu organisasi (Agustini & Purnaningsih, 2018). Ini adalah atribut-atribut khusus yang



inkan nilai-nilai, norma-norma, sikap, dan perilaku yang mendominasi an kerja dan budaya organisasi tersebut. Dengan memahami karakteristik organisasi, kita dapat memiliki wawasan yang lebih baik tentang bagaimana

organisasi beroperasi, bagaimana anggota organisasi berinteraksi, dan apa yang dihargai oleh organisasi tersebut. Karakteristik-karakteristik ini membentuk jati diri budaya organisasi dan memengaruhi cara organisasi berfungsi dan beradaptasi dalam lingkungannya. Memahami karakteristik budaya organisasi adalah langkah pertama dalam mengelola, memelihara, atau mengubah budaya organisasi sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai yang diinginkan.

Robbins & Judge (2019) memberi penjelasan terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko
2. perhatian terhadap detail
3. berorientasi kepada hasil
4. berorientasi kepada manusia
5. berorientasi kepada tim
6. agresif
7. stabil

Selain yang dijelaskan oleh Robbins, terdapat juga yang dijelaskan oleh Luthan (2010) yang melakukan identifikasi terhadap karakteristik budaya organisasi. Menurut Luthan terdapat enam karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. *Observed behavioral regulaties*; yaitu apabila para partisipan organisasi saling berinteraksi satu sama lain, maka mereka akan menggunakan bahasa, terminologi dan ritual-ritual yang sama yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak;
2. *Norms*; yaitu standar-standar perilaku yang ada, mencakup pedoman tentang beberapa banyak pekerjaan yang harus dilaksanakan dan perbuatan-perbuatan apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan;
3. *Dominant values*; yaitu ada sejumlah values utama yang organisasi anjurkan dan harapkan kepada para anggota organisasi untuk menyumbangkannya, isalnya kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah, dan efisiensi yang tinggi;



4. *Philosophy*: yaitu ada sejumlah kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana para karyawan dan atau para pelanggan diperlukan;
5. *Rules*; yaitu sejumlah pedoman pasti yang berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan yang baik dalam organisasi, dan karyawan baru harus mempelajari ikatan atau rules yang telah ada sehingga mereka dapat diterima sebagai full fledget anggota kelompok;
6. *Organizational climate*; yaitu ada suatu feeling yang menyeluruh yang dibawa oleh physical layout, cara para anggota organisasi memperlakukan dirinya menghadapi pihak pelanggan dan pihak luar lainnya.

2.1.5.3 Tingkatan Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat memiliki tingkatan atau lapisan yang berbeda, yang membentuk kerangka kerja yang lebih komprehensif untuk memahami bagaimana budaya tersebut beroperasi di dalam organisasi. Terdapat berbagai model dan teori yang mencoba menjelaskan tingkatan-tingkatan budaya organisasi, seperti yang dijelaskan oleh Schein (2010)

1. Tingkat Artefak. Tingkat ini merupakan tingkat paling terlihat dan dapat diamati dari budaya organisasi. Ini mencakup elemen-elemen fisik dan visual, seperti simbol, logo, pakaian, bahasa, dan ritual organisasi. Artefak ini menciptakan identitas visual dan terlihat dari budaya organisasi dan dapat memberikan petunjuk awal tentang nilai-nilai dan norma yang mendasarinya.
2. Tingkat Nilai. Di bawah tingkat artefak, terdapat tingkat nilai-nilai yang lebih dalam. Nilai-nilai ini mencakup prinsip-prinsip dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi. Nilai-nilai ini mungkin tidak selalu terlihat secara langsung, tetapi mereka membentuk dasar untuk pengambilan keputusan dan perilaku organisasi.



Tingkat Dasar. Tingkat terdalam dari budaya organisasi adalah tingkat dasar, yang mencakup asumsi-asumsi dasar yang tidak disadari. Ini adalah

pandangan fundamental tentang dunia dan organisasi yang dipegang oleh anggota organisasi. Asumsi-asumsi ini mungkin tidak selalu terungkap dalam komunikasi sehari-hari, tetapi mereka membentuk dasar untuk semua elemen lain dari budaya organisasi.

Selain pendapat diatas, terdapat juga pendapat yang dikemukakan oleh Lundberg dalam penelitiannya melanjutkan apa yang telah disampaikan oleh Schein yaitu budaya organisasi dapat diklasifikasikan dalam empat kelas yaitu:

1. Artefak. Artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Seorang anggota baru yang memasuki suatu organisasi yang telah memiliki proses dan struktur organisasi yang baik dan menghadapi suatu kelompok baru dengan suatu budaya baru yang asing baginya. Organisasi yang satu dengan yang lainnya memiliki artefak yang berbeda - beda, maka pegawai baru harus mampu belajar memberikan perhatian khusus pada budaya organisasi terbaru.
2. Perspektif. Perspektif adalah aturan-aturan dan norma yang dapat diaplikasikan dalam konteks tertentu, misalnya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi, cara anggota organisasi mendefinisikan situasi-situasi yang muncul. Biasanya anggota menyadari perspektif ini.
3. Nilai. Nilai ini lebih abstrak dibanding perspektif, walaupun sering diungkap dalam filsafat organisasi dalam menjalankan misinya. pada tingkat ini antara organisasi maupun anggota dalam organisasi akan saling membutuhkan. baik dalam bentuk tuntutan strategi, tujuan dan filosofi dari pemimpin organisasi untuk bertindak.
4. Asumsi. Asumsi ini seringkali tidak disadari lebih dalam dari artefak, perspektif dan nilai. Pada tingkat ini berisi sejumlah kepercayaan dan keyakinan bahwa setiap anggota organisasi mendapat jaminan bahwa mereka diterima secara baik untuk melakukan sesuatu secara efisien dan efektif. asumsi dasar ini akan mempengaruhi perasaan, pemikiran, persepsi serta kepercayaan dan pikiran bawah sadar anggota organisasi.



2.1.6. Komitmen Organisasi

2.1.6.1 Konsep Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah tingkat keterlibatan, dedikasi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Ini mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terikat untuk tetap bekerja di organisasi tersebut dan memberikan usaha terbaik mereka (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019). Komitmen organisasi mencakup perasaan karyawan terhadap organisasi, nilai-nilai, tujuan, dan budaya perusahaan.

Komitmen organisasional merupakan suatu sikap yang sering diartikan sebagai keinginan kuat untuk selalu menjadi bagian dari organisasi tertentu, keinginan untuk bekerja keras mencapai tujuan organisasi, dan keyakinan dan kesadaran untuk menerima nilai dan tujuan organisasi (Planer, 2019). Dengan kata lain, komitmen organisasional merupakan sikap yang menggambarkan loyalitas individu terhadap organisasi dan merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk menunjukkan perhatian individu terhadap keberhasilan serta kemajuan organisasi (Luthans dan Doh, 2020).

Komitmen organisasi menurut Robbins (2019) dijelaskan seperti seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan serta harapannya untuk tetap menjadi anggota. Kebanyakan riset telah berfokus pada keterlibatan emosi pada organisasi dan kepercayaan terhadap nilai – nilainya sebagai ‘standar emas’ bagi komitmen pekerja. Wibowo (2016) menerangkan komitmen organisasional memengaruhi apakah pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi mencari pekerjaan baru.

Allen & Mayer (1991) menjelaskan terkait komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Sebelumnya juga

988) menjelaskan komitmen organisasi merupakan kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. n menghadirkan sesuatu diluar loyalitas belaka terhadap suatu organisasi.



disamping itu, hal ini meliputi suatu hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi

Varona (2002) menyatakan teori komitmen organisasional dapat diklasifikasikan ke dalam tiga perspektif, yaitu:

1. *The Side-bets (Exchange) Perspective* (perspektif pertaruhan sisi atau pertukaran) yang dikemukakan oleh Alluto, Hrebiniak, dan Alonso pada tahun 1973 memfokuskan pada keinginan individu karyawan untuk bertahan dalam suatu organisasi karena adanya kontrak antara individu karyawan dengan organisasi. Karyawan dalam suatu organisasi akan mempertimbangkan berbagai keuntungan yang diperoleh jika tetap bertahan dalam organisasi maupun berbagai kerugian jika meninggalkan organisasi.
2. *Psychological Perspective* (perspektif psikologis) dikemukakan oleh Buchanan, Porter, Steers, Mowday, dan Boulian pada tahun 1974 yang memandang komitmen organisasional dalam tiga kategori yaitu penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, keinginan untuk memajukan organisasi melalui usaha terbaiknya, keinginan yang kuat untuk tetap bertahan sebagai bagian organisasi tempatnya bekerja (Mowday, Steers, Porter, 1979).
3. *Attribution Perspective* (perspektif atribusi) dikemukakan oleh Reichers pada tahun 1985 yang memandang komitmen organisasional sebagai tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada persepsi karyawan tersebut.

Komitmen organisasi yang tinggi secara umum diinginkan oleh perusahaan karena dapat berdampak positif pada produktivitas, retensi karyawan, dan kinerja keseluruhan (Imamoglu et al, 2019). Namun, komitmen organisasi yang kuat harus

melalui upaya perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang ng, memberikan pengakuan atas kontribusi karyawan, serta menawarkan pengembangan dan pertumbuhan karir. Komitmen organisasi memiliki



banyak pentingnya dalam konteks dunia bisnis dan manajemen sumber daya manusia. Terdapat beberapa indikator yang menandakan bahwa seorang pegawai memiliki komitmen organisasi yang baik menurut Britannica (1998) yaitu:

1. Tetap tinggal (bekerja) di perusahaan, tidak ingin pindah.
2. Bersedia kerja tambahan, kerja lembur untuk menyelesaikan tugas.
3. Menjaga kerahasiaan perusahaan.
4. Mempromosikan, membanggakan perusahaan kepada orang lain atau masyarakat.
5. Mentaati peraturan walaupun tanpa pengawasan.
6. Rela mengorbankan tujuan atau kepentingan pribadi untuk mencapai tujuan perusahaan.
7. Menggunakan dan atau membeli produk (jasa) yang dihasilkan oleh perusahaan.
8. Memberikan saran-saran perbaikan.
9. Mentaati perintah.
10. Menjaga hak-milik perusahaan.
11. Tidak menyalahgunakan kebijakan cuti atau ijin.

Schermerhom, et all (1997) melihat terdapat dua tipe komitmen organisasi dalam sebuah organisasi yaitu *rational commitment* dan *emotional commitment*. *Rational commitment* adalah istilah yang kurang umum dalam konteks komitmen organisasi, dan itu mungkin merujuk pada berbagai hal tergantung pada konteksnya. Namun, dalam konteks umum, *rational commitment* dapat mengacu pada komitmen yang didasarkan pada pertimbangan logis dan rasional. Komitmen yang didasarkan pada pertimbangan rasional seringkali melibatkan evaluasi seorang individu terhadap manfaat dan kerugian dari tetap bekerja atau terlibat dalam suatu organisasi. Ini bisa mencakup pertimbangan seperti gaji, manfaat, peluang pengembangan karir, stabilitas pekerjaan, dan faktor-faktor lain yang dapat



diperhatikan secara objektif. Seseorang yang memiliki *rational commitment* mungkin bekerja di suatu organisasi karena merasa manfaat yang diterima, seperti gaji yang tinggi atau peluang karir yang menarik, lebih besar daripada kerugian yang akan

mereka alami jika mereka pindah ke organisasi lain. Mereka membuat keputusan berdasarkan pertimbangan ekonomi dan logis. *Emotional commitment* adalah jenis komitmen dalam konteks komitmen organisasi yang mencerminkan tingkat keterlibatan emosional dan perasaan positif yang kuat dari karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Ini adalah komitmen yang didasarkan pada ikatan emosional yang mendalam antara individu dan perusahaan. Dalam *emotional commitment*, karyawan merasa terhubung secara emosional dengan organisasi mereka, dan mereka mungkin menganggap organisasi tersebut sebagai bagian integral dari identitas mereka.

2.1.6.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Allen & Mayer (2010) memberi rumusan komponen komitmen organisasi sehingga seorang pegawai dapat menentukan apakah pegawai akan tetap berada diorganisasi atau meninggalkan organisasi yaitu:

1. Komitmen Afektif yaitu tingkat komitmen yang didasarkan pada perasaan positif pegawai terhadap organisasi. Seorang pegawai dengan komitmen afektif mungkin merasa senang, bangga, dan memiliki ikatan emosional dengan perusahaan. Mereka bekerja dengan tekun karena ingin berkontribusi pada keberhasilan organisasi.
2. Komitmen Kontinyu adalah tingkat komitmen yang didasarkan pada pertimbangan biaya dan manfaat tinggal atau meninggalkan organisasi. Pegawai dengan komitmen kontinuitas mungkin tetap di organisasi karena mereka merasa akan menghadapi kerugian finansial atau kesulitan mencari pekerjaan baru jika mereka pergi.
3. Komitmen Normatif didasarkan pada perasaan kewajiban moral dan etika terhadap organisasi. pegawai dengan komitmen normatif mungkin merasa bahwa mereka memiliki tanggung jawab untuk tetap setia kepada organisasi karena perusahaan telah memberikan peluang atau dukungan kepada mereka



2.1.6.3 Faktor - Faktor Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang mencakup berbagai aspek dalam lingkungan kerja dan pengalaman individu karyawan. Menurut Aditya Wardhana (2020) menjelaskan terdapat tiga faktor penting yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

1. Personal
 - a. Ciri kepribadian tertentu seperti teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok di atas tujuan sendiri serta individu yang altruistic (senang membantu) akan cenderung lebih komit.
 - b. Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasional.
 - c. Tingkat pendidikan. Makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya lebih tinggi.
 - d. Jenis kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi
 - e. Status perkawinan. Karyawan yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya.
 - f. Keterlibatan kerja. Tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasional.
2. Situasional
 - a. Nilai (*value*) tempat kerja. Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan.
 - b. Keadilan organisasi meliputi: keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.
 - c. Karakteristik pekerjaan meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal.



- d. Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasional.
3. Posisional
- a. Masa kerja yang lama akan semakin membuat karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin banyak memberi peluang karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi lebih tinggi.
 - b. Tingkat pekerjaan. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

Streers (1988) mengidentifikasi faktor - faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

1. Ciri pribadi pekerja, termasuk jabatan dalam organisasi, dan variasi keutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

2.1.7. Kinerja Pegawai

2.1.7.1 Konsep Kinerja Pegawai

Setiap pegawai mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami atau dengan cara dipelajari (Darmayanti et al, 2021). Walaupun para pegawai mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya dapat diaplikasikan pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu

bility (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *nance* (kinerja) (Darmayanti et al, 2021). Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



Kinerja pegawai merupakan ukuran sejauh mana seorang individu berhasil mencapai tujuan dan tanggung jawabnya dalam lingkungan kerja (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Kinerja pada dasarnya adalah hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Selain itu kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas (Veithzal, 2014). Konsep kinerja ini mencakup berbagai aspek, termasuk produktivitas, kualitas pekerjaan, inisiatif, kemampuan beradaptasi, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi.

Kinerja pegawai merupakan merupakan suatu hal yang bersifat individual karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda – beda dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan (Sugiarti, 2022). Salah satu hal yang menentukan kinerja organisasi, adalah kecakapan dalam mengelola kinerja para karyawan atau pegawainya. Dengan kata lain, pengelolaan kinerja karyawan yang cemerlang pasti akan mengantarkan sebuah organisasi bisnis ke jalan yang menghamparkan kejayaan. Sebaliknya, pengelolaan kinerja karyawan yang dijalankan dengan spirit abal-abal hanya akan membawa perusahaan ke bibir kemalangan (Nimran dan Amirullah; 2012)

Kinerja pegawai Mathis & Jackson (2006) menjelaskan bahwa kinerja pegawai pada dasarnya merupakan sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Kinerja ini merupakan sesuatu hal yang umum dan tidak umum dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsi pokok yang ada. Umumnya kinerja pegawai meliputi hal – hal seperti kualitas dari hasil kerja, kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, ketepatan waktu penyelesaian, kehadiran dan kemampuan untuk mampu bekerjasama dalam tim. Robbins & Judge (2019) menjelaskan bahwa kinerja adalah fungsi dari interaksi kemampuan motivasi dan kesempatan. Secara singkat dapat ditulis (AxMxO) yaitu *Ability, Motivation dan Opportunity*.

2.1.7.2 Penilaian Kinerja



inerja merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkungan suatu organisasi & Demerouti, 2018). Dalam organisasi apapun, baik profit maupun non memerlukan kinerja yang baik sehingga tujuan organisasi mampu dicapai.

Agar mengetahui apakah seorang pegawai memiliki kinerja yang baik, maka organisasi perlu melakukan penilaian kinerja. Chung & Mangginson (1981) memberi pernyataan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang digunakan pimpinan dalam suatu organisasi untuk menentukan apakah pegawai melakukan pekerjaannya dengan baik dan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu Sikula (2011) memberi penjelasan juga bahwa penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.

Penilaian kinerja merupakan metode untuk dapat mengevaluasi dan menghargai kinerja para pegawai yang paling umum dilakukan (Farias et al, 2019). Penilaian kinerja ini dilakukan untuk memberi informasi kepada pegawai apa yang diharapkan untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu dengan yang lainnya. Penilaian kinerja menitik beratkan pada penilaian sebagai suatu proses dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada. Penilaian kinerja harus dilakukan agar suatu proses manajemen dapat berjalan dengan baik. Selain itu penilaian kinerja dilakukan terhadap kinerja yang dilakukan dan sampai sejauh mana kinerja itu sesuai dengan standar atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Mathis dan Jackson (2006) penilaian kinerja merupakan hal yang penting bagi seluruh stakeholders, sedangkan kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis begitu saja, tetapi harus menggunakan penilaian yang baik. Mathis dan Jackson (2006) terdapat beberapa metode yang dapat dilakukan untuk penilaian kinerja pegawai yaitu yang berorientasi pada masa lalu dan berorientasi pada masa depan. Metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Metode Skala Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scale Method*) adalah sebuah skala yang mencatatkan sejumlah ciri-ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri.



Metode Peringkat Alternasi (*Alternation Ranking Method*), dilakukan dengan cara membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk pada satu atau banyak ciri.

- c. Metode Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison Method*) merupakan metode yang dilakukan dengan cara memberi peringkat pada karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya.
- d. Metode Distribusi Paksa (*Forced Distribution Method*) adalah sistem penilaian kinerja yang mengkalsifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau supervisor terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan, kemudian memasukannya ke dalam klasifikasi karyawan.
- e. Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*), dalam metode ini penilai membuat catatan yang berisi contoh-contoh kebaikan yang tidak umum dan tidak dilakukan dengan waktu yang pasti kemudian penilai mengulasnya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.
- f. *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS) adalah metode penilaian kinerja yang membidik pada kombinasi insiden kritis dan peringkat (*quantified ratings*) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk.
- g. *Management by Objectives* (MBO), dilakukan dengan cara menetapkan tujuan spesifik setiap karyawan yang dapat diukur perkembangannya secara periodik.
- h. *Electronic Performance Monitoring*, dilakukan melalui pengawasan secara elektronik. Dengan metode ini, dihasilkan data terkomputerisasi seorang karyawan per hari dan kerjanya.

Dalam hal penilaian yang dilakukan untuk berorientasi pada masa depan menurut Mathis dan Jackson (2006) adalah sebagai berikut:

- a. Penilaian diri sendiri (*self appraisal*). Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan dan kelemahan dirinya sendiri sehingga



mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

- b. Manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*). Manajemen berdasarkan sasaran merupakan satu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja karyawan secara individu di waktu yang akan datang.
- c. Implikasi penilaian kinerja individu dengan pendekatan MBO (*management by objective*). MBO digunakan untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan keberhasilan mereka dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui konsultasi dengan atasan mereka. Keberhasilan dari penilaian kinerja tergantung pada pendekatan yang konsisten untuk mendapatkan perbandingan hasil, ukuran, dan standar yang jelas, selain penilaian harus bebas dari bias.
- d. Penilaian dengan psikolog. Penilaian dengan menggunakan psikolog untuk melakukan penilaian potensi-potensi yang akan datang, bukan kinerja masa lalu.
- e. Pusat penilaian. Penilaian ini sebagai suatu bentuk penilaian pekerjaan terstandar yang tertumpu pada beragam tipe evaluasi dan beragam penilai. Pusat-pusat penilaian sebagai bentuk standar pekerja yang bertumpu pada tipe-tipe evaluasi dan nilai-nilai ganda.

Dalam melakukan penilaian, ada banyak faktor yang harus dipertimbangkan agar penilaian yang dilakukan menjadi lebih baik. Faktor tersebut dapat berupa faktor internal dan faktor eksternal (Mondy, 2008). Faktor Eksternal dapat berupa hukum yang berlaku, serikat pekerja dan lain sebagainya. Sementara faktor internal yang menjadi bahan pertimbangan berupa budaya organisasi dan lain sebagainya.

Dessler (2019) menjelaskan lima faktor penting dalam melakukan penilaian kinerja yaitu:



ualitas pekerjaan yaitu sesuatu yang berhubungan dengan ketelitian, penampilan, hasil serta

2. Kuantitas pekerjaan yaitu volume hasil atas pekerjaan serta kontribusi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan
3. Supervisi yaitu kebutuhan akan saran, arahan atau perbaikan dari pimpinan
4. Kehadiran yaitu kehandalan serta ketepatan waktu dari pegawai
5. Konservasi merupakan pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan atas berbagai hal yang ada pada organisasi

2.2. Tinjauan Empiris

Dalam penelitian ini juga mengkaji penelitian – penelitian terdahulu yang sesuai dan relevan dengan penelitian ini. Tujuan pengkajian ini adalah untuk memberikan gambaran terkait posisi dan kelayakan penelitian tentang analisis gaya kepemimpinan, motivasi, nilai budaya terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya. Selain itu, pengkajian penelitian sebelumnya memiliki makna bahwa terdapat perbedaan – perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian saat ini. Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan seperti yang dilakukan oleh Donkor, Dongmei & Sekyere (2021) yang meneliti terkait pengaruh mediasi komitmen organisasi terhadap gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan pada BUMN di Ghana mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi mampu memediasi gaya kepemimpinan. Sejalan dengan penelitian Donkor, Dongmei & Sekyere (2021), Wang (2022) yang meneliti terkait peran mediasi komitmen organisasi yang menghubungkan kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi, kreativitas dan kinerja mendapatkan hasil komitmen organisasi mampu memediasi gaya kepemimpinan dan kinerja dalam perhotelan. Penelitian yang dilakukan oleh Rahayuningsih (2018) yang meneliti terkait kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening menemukan hasil bahwa seluruh variabel yang dimediasi oleh komitmen organisasi memiliki hasil yang positif dan



1. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumiatik, Sarkum & Ritonga terkait motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi variabel intervening mendapatkan hasil yang positif dan signifikan. Namun

terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hasil yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Seperti yang dijelaskan oleh Kharisma, Prasilowati & Ayuningtyas (2019) mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi tidak mampu mempengaruhi secara positif dan signifikan kinerja pegawai. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Putra & Candana (2020) mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi memiliki hasil yang negatif terhadap kinerja pegawai. Berbagai hubungan determinasi variabel – variabel tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

2.2.1. Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan mengacu pada cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi anggota tim atau kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Ada berbagai gaya kepemimpinan yang telah diidentifikasi oleh para ahli dan peneliti dalam bidang manajemen, namun dalam pelaksanaannya, tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang paling baik dalam semua situasi. Pemimpin yang efektif mungkin menggunakan kombinasi dari berbagai gaya kepemimpinan tergantung pada konteks, tim, dan tujuan yang ingin dicapai. Kesesuaian gaya kepemimpinan dengan situasi tertentu adalah kunci untuk mencapai keberhasilan dalam kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan merupakan pendekatan atau cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam berinteraksi, mengarahkan, dan mempengaruhi anggota tim atau kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan mencerminkan sikap, perilaku, dan strategi yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengelola dan memotivasi timnya. Gaya kepemimpinan dapat berpengaruh besar terhadap budaya kerja, motivasi, produktivitas, komitmen organisasi dan kinerja keseluruhan tim atau organisasi. Setiap gaya kepemimpinan memiliki karakteristik khasnya sendiri dan akan lebih atau kurang cocok tergantung pada lingkungan kerja, tipe tugas yang dihadapi, kepribadian anggota tim, dan faktor-

nya.

Gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai merupakan penelitian yang dalam manajemen organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh



pemimpin dapat memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas dan kinerja keseluruhan pegawai dalam suatu organisasi. Seperti yang diteliti oleh Husain, Ismail & Alghazali (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan akan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian sebelumnya, Xie, dkk (2018) bahwa gaya kepemimpinan, khususnya gaya kepemimpinan transformasional dapat memfasilitasi untuk membangun sebuah kepercayaan individu dalam sebuah organisasi. Dengan demikian akan dapat membantu organisasi lebih mudah dalam mencapai kinerja terbaiknya. Selain itu terdapat penelitian yang dilakukan oleh Gameda & Le (2020), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menandakan terdapat hubungan yang erat antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Namun penelitian – penelitian diatas dibantah oleh penelitian yang dilakukan oleh Sajjad Baig, Suher Iqbal, Muhammad Abrar, Irfan Baig, Fiza Amjad, Muhammad Zia-ur-Rehman, Muhammad Usman Awam (2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu pula yang dilakukan oleh Mahendra Fakhri, Mahir Pradana, Syarifuddin & Yozi Suhendra (2020) yang mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2.2. Motivasi dan Kinerja Pegawai

Motivasi adalah dorongan internal atau eksternal yang mendorong individu untuk bertindak, berusaha, atau melakukan suatu tindakan dalam rangka mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan tertentu. Ini adalah kekuatan yang memengaruhi perilaku dan mengarahkan pegawai untuk menuju tindakan pencapaian hasil yang sesuai dengan tujuan organisasi. Motivasi akan banyak melibatkan faktor-faktor seperti minat pribadi, ambisi, nilai-nilai, harapan, kebutuhan fisik atau emosional, serta faktor-faktor eksternal seperti penghargaan atau sanksi. Semua Faktor tersebut



upa dorongan yang berasal dari dalam diri individu (motivasi intrinsik) luar (motivasi ekstrinsik). Dalam ilmu manajemen, memahami dan mengaitkan motivasi merupakan aspek penting dalam meningkatkan produktivitas,

kinerja, dan kepuasan individu dalam berbagai situasi kehidupan, termasuk di tempat kerja, pendidikan, dan pencapaian tujuan pribadi. Motivasi seorang pegawai dapat berubah dari waktu ke waktu dan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti lingkungan, tujuan pribadi, nilai-nilai, dan pengalaman hidup. Memahami motivasi individu adalah kunci dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian tujuan dan kinerja yang baik.

Motivasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan kontribusi keseluruhan pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, pegawai yang mempunyai motivasi yang tinggi akan memiliki kualitas kerja yang baik, mempunyai inisiatif dan kreativitas yang baik, mempunyai teamwork dan mempunyai obsesi pada pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Carmen Fischer, Charlotte P. Malycha and Ernictine Schafmann (2019), menemukan hubungan yang positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Maartje PAAIS and Jozef R. PATTIRUHU (2020) juga melakukan penelitian motivasi terhadap kinerja pegawai mendapatkan hasil bahwa motivasi yang dimiliki oleh pegawai memiliki hasil yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Kelvin Pang and Chin-Shan Lu (2018) juga menemukan hasil yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hal terbalik terjadi dalam penelitian yang dilakukan oleh Mahdini Ibrahim, Jumadil Saputra, Muhammad Adam & Mukhlis Yunus (2022). Penelitian dilakukan pada pegawai di Bagian Kemitraan dan Pengembangan Usaha Pelabuhan Batam, di Indonesia. Melibatkan 50 kemitraan dengan 150 responden, penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Hasil penelitian ditemukan bahwa Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini juga terjadi pada penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Pinayungan Dongoran, Nazaruddin & Rulianda Purnomo Wibowo (2019). Menggunakan metode analisis korelasi dan nter dengan analisis jalur, penelitian ini dilakukan di perkebunan Bukit Padang Mandarsah, Dalu - Dalu dan Dawas Balai Penelitian Kelapa Sawit u. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial motivasi kerja tidak



berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, masih terdapat gap antara satu penelitian dengan penelitian lainnya antar motivasi kerja dengan kinerja pegawai.

2.2.3. Nilai Budaya dan Kinerja Pegawai

Nilai budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, praktik, tradisi, dan perilaku yang ada dalam suatu organisasi. Ini mencakup nilai-nilai inti yang dipegang oleh anggota organisasi, norma-norma yang mengarahkan tindakan mereka, serta cara-cara berinteraksi dan beradaptasi dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi mencerminkan identitas unik organisasi dan dapat memengaruhi bagaimana anggota organisasi berperilaku, bekerja sama, dan berinovasi. Budaya organisasi ini terbentuk dari sejarah, pengalaman, nilai-nilai pendiri, kepemimpinan, serta interaksi antara anggota organisasi.

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, perilaku, dan tradisi yang berkembang dalam suatu organisasi dan mempengaruhi cara orang-orang berinteraksi dan bekerja di dalamnya. Budaya organisasi mencerminkan identitas, kepribadian, dan karakteristik unik dari suatu organisasi, serta memiliki dampak besar terhadap bagaimana orang bekerja bersama, mengambil keputusan, dan beradaptasi dengan perubahan. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk sikap, moral, perilaku, produktivitas, dan kinerja anggota organisasi. Budaya yang positif dan sejalan dengan tujuan organisasi dapat menjadi aset berharga, sementara budaya yang bertentangan atau tidak sejalan dapat menghambat kinerja dan pertumbuhan organisasi.

Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai merupakan hal yang sangat kompleks dan erat kaitannya. Budaya organisasi, sebagai nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, dan praktik-praktik yang ada dalam suatu organisasi, dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Seperti penelitian yang dilakukan oleh María Rosario González-Rodríguez, Rosario

Martín-Samper, Mehmet Ali Köseoglu & Fevzi Okumus (2019) dan bahwa budaya organisasi memiliki hasil yang positif dan signifikan kinerja. Maartje PAAIS and Jozef R. PATTIRUHU (2020) juga



melakukan penelitian budaya organisasi terhadap kinerja pegawai mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi memiliki hasil yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Juan Meng and Bruce K. Berger (2018), Zhen Shao (2019) juga melakukan penelitian yang sama mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi memiliki hasil yang positif dan signifikan.

Secara teoritis bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang baik terhadap kinerja pegawai. Namun terdapat penelitian – penelitian yang dilakukan yang menandakan terdapat hubungan yang tidak baik antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Seperti yang dilakukan oleh Mamik, Sari Luthfiyah, Ratifah & Tarini Ika Pipit Cahyani (2020). Hasil analisis yang dilakukan terhadap 89 orang perawat dan bidan yang bekerja di 3 Rumah Sakit ibu dan anak dan anak di Jawa Timur dengan menggunakan analisis jalur diperoleh bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Rahmat Sabuhari, Achmad Sudiro, Dodi W. Irawanto & Mintarti Rahayu (2020), dengan menggunakan kriteria tertentu dalam memilih 105 karyawan PT Pos Indonesia sebagai sampel. SEM-PLS digunakan untuk menguji hipotesis ditemukan bahwa adaptasi budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang diperoleh menandakan bahwa masih terdapat perbedaan antara satu penelitian dengan penelitian lainnya yang hubungannya budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, sehingga hasil tersebut dapat menjadi gap dalam suatu penelitian dan dapat menjadi alasan untuk dilanjutkan ke penelitian selanjutnya.

2.2.4. Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai

Komitmen organisasi adalah tingkat dedikasi, loyalitas, dan keterikatan emosional yang dirasakan oleh anggota organisasi terhadap perusahaan atau institusi tempat mereka bekerja. Ini mencerminkan sejauh mana pegawai merasa terikat dan berkomitmen untuk mendukung tujuan, nilai-nilai, dan keberhasilan

i. Dalam variabel komitmen, terdapat 3 dimensi utama yang menjadi or dalam organisasi yaitu: Afektif. Pegawai dengan komitmen afektif n keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Komitmen



Kontinu. Komitmen kontinu mengacu pada persepsi pegawai tentang biaya atau investasi pribadi yang telah mereka berikan dalam bentuk waktu, upaya, atau pengorbanan lainnya kepada organisasi. Komitmen Normatif. Ini berkaitan dengan perasaan pegawai untuk tetap berada di organisasi karena mereka merasa memiliki kewajiban moral atau etika terhadap organisasi.

Komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan, loyalitas, dan kepercayaan pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Ini mencakup perasaan afektif, kognitif, dan perilaku yang menunjukkan dedikasi dan keinginan untuk berkontribusi secara positif terhadap kesuksesan dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana pegawai merasa terhubung secara emosional, moral, dan profesional terhadap perusahaan atau lembaga tempat mereka bekerja. Tingkat komitmen organisasi dapat memiliki dampak signifikan pada kinerja pegawai, retensi karyawan, dan suasana kerja secara keseluruhan. Pegawai dengan tingkat komitmen yang tinggi cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik, lebih cenderung bertahan dalam organisasi, dan dapat berkontribusi pada budaya kerja yang positif dan kolaboratif. Oleh karena itu, manajemen organisasi sering berusaha untuk memahami dan memelihara tingkat komitmen organisasi yang positif.

Komitmen organisasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdul Rahman Rahim & Andi Jam'an (2018) yang meneliti terkait komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yang mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Leila Moradi, Ibrahim Mohamed, Yazrina Yahya (2018) yang juga meneliti hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi produktivitas dan efisiensi kerja pegawai di tempat kerja. Selain itu Mikhail v and Anastasya Sharlaimova (2019) juga meneliti pengaruh komitmen i terhadap kinerja pegawai mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi



membawa dampak yang baik terhadap peningkatan infrastruktur organisasi dan juga menunjukkan dampak yang signifikan terhadap kualitas kerja.

Akan tetapi, penelitian lain yang dilakukan terbukti sebaliknya. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Hendri & Kirana (2021) mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan. Penelitian lain juga dilakukan oleh Putra & Candana terkait komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Tentu hal ini menjadi tanda bahwa terdapat ketidakkonsistenan antara satu penelitian dengan penelitian lainnya.

2.2.5. Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi merupakan sebuah hal yang penting untuk memastikan jalannya roda organisasi dengan baik. Keberhasilan dan kegagalan dalam sebuah organisasi juga berada di pundak seorang pemimpin. Terry (2005) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan sukarela untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Kepemimpinan seringkali dikenal dengan kemampuan seseorang untuk memperoleh sebuah konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi yang sudah di tetapkan dapat tercapai dengan baik.

Dalam menjalankan kepemimpinannya, pemimpin mempunyai gaya dalam kepemimpinannya. Thoha (2010) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sebuah norma perilaku yang digunakan seorang pemimpin pada saat pemimpin tersebut ingin mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Thoha (2010) juga menjelaskan dalam kaitannya mempengaruhi orang lain, terdapat beberapa gaya yang dilakukan seperti gaya otokratik yaitu gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi dalam kepemimpinan otokratik, pemimpin melakukan kepemimpinannya dengan sikap yang menang sendiri, tidak menerima saran dari bawahan atau orang lain serta memiliki sebuah idealisme yang



Secara teori, gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Hasil ini dibuktikan

dengan penelitian yang dilakukan oleh Yi Dai, Zulkiflee Abdul-Samad, Supat Chupradit, Abdelmohsen A. Nassani, Mohamed Haffar & Mivumbi Michel (2021) yang meneliti terkait gaya kepemimpinan terhadap keberlanjutan kinerja dengan intervening komitmen organisasi mendapatkan hasil komitmen organisasi mampu menjadi penghubung dan memiliki hasil yang positif dan signifikan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Francis Donkor, William Ansah Appienti & Ellen Achiaah (2022) yang meneliti gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi komitmen organisasi mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi mempunyai hasil yang positif dan signifikan memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan mampu mengurangi niat perpindahan pegawai.

2.2.6. Motivasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan kesediaan seseorang atau pegawai untuk melakukan berbagai upaya yang tinggi dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2016). Motivasi merupakan dorongan dari rangkaian proses perilaku manusia dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan memiliki motivasi, seseorang akan melakukan sesuatu yang lebih tinggi dibanding sebelumnya. Artinya, motivasi ini merupakan sebuah alasan yang sangat kuat yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk mencapai tujuan yang diinginkannya dengan melakukan pekerjaan dengan sekuat tenaga.

Motivasi kerja umumnya dipengaruhi oleh faktor, yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivasi internal yaitu motivasi timbul dari dalam diri seseorang. Motivasi ini tidak berhubungan dengan hal eksternal lainnya. pujian, hadiah, atau hal lainnya yang bersumber dari luar tidak akan mampu menyebabkan seorang pegawai untuk termotivasi dalam bekerja. Faktor kedua adalah motivasi eksternal yaitu motivasi yang timbul dari luar diri manusia. Motivasi ini dapat berupa gaji, pujian, kenaikan pangkat, kebijakan organisasi serta berbagai hal yang dapat menjadikan seseorang bertanggung jawab. Dengan faktor – faktor tersebut, pegawai akan termotivasi dalam bekerja dan melakukan hal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



Motivasi kerja sangat berhubungan dengan komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Seperti yang diteliti oleh Kusni Ingsih, Fransiska Dita Jamalia, Suhana Suhana (2022) mengenai motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh komitmen organisasi mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi mampu memediasi keduanya dan mendapatkan hasil positif dan signifikan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Dan Lu & Chih Hung Chen (2022) yang meneliti pengaruh motivasi di organisasi sektor layanan publik mendapatkan hasil bahwa motivasi mampu meningkatkan kepuasan pegawai sehingga mampu meningkatkan kinerja dengan dimediasi oleh komitmen organisasi.

2.2.7. Nilai Budaya, Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai

Budaya organisasi merupakan norma, nilai – nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat atau kebiasaan yang ada dan dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pemimpin serta anggota organisasi yang kemudian dikembangkan dan diberikan kepada anggota baru untuk dilaksanakan selama berada dalam organisasi. Harvey & Brown (2009) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang ada dalam organisasi yang kemudian melakukan interaksi dengan orang – orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma – norma. Budaya organisasi ini akan menjadi pedoman perilaku selama berada dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi akan menjadi sebuah sistem apabila budaya organisasi mampu mendukung strategi dalam organisasi. Dengan adanya asumsi atau keyakinan, nilai – nilai dan norma yang dikembangkan dan dijadikan pedoman bagi pelaksanaan kegiatan dalam organisasi bagi anggota – anggotanya ini akan mendukung untuk pencapaian tujuan organisasi.

Budaya organisasi akan berbeda satu organisasi dengan organisasi lainnya. dengan perbedaan tersebut, terdapat karakteristik – karakteristik tersendiri bagi setiap organisasi. Karakteristik ini dapat terlihat dari ciri, sifat, elemen yang ada dalam organisasi tersebut. Terdapat beberapa karakteristik dimensi budaya menurut

(2019) yaitu inovasi dan mau mengambil resiko, detail terhadap hal – hal il, berorientasi pada hasil, berorientasi pada orang, berorientasi pada tim,



agresif dan stabilitas. Hal hal ini menjadi sebuah karakteristik budaya dalam organisasi.

Budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai saling berkaitan. Budaya organisasi dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan juga kinerja pegawai. Seperti yang diteliti oleh Tatik Budiarti & M. Bukhori (2017) yang meneliti budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan intervening budaya organisasi dengan 57 pegawai sebagai sampel mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Begitupula yang dilakukan oleh Komang Pasek Anggara, I Wayan Sujana & Ni Nyoman Ari Novarini (2022) yang menganalisis peran budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi memiliki hasil yang positif dan signifikan. Namun lain halnya dengan yang dilakukan oleh Singgih Bektiarso, (2022) dengan menggunakan persamaan SEM – AMOS dan persamaan tidak langsung mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

Tabel 2.1
Tinjauan Empiris

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL	HASIL
1	Carmen Fischer, Charlotte P. Malycha and Ernictine Schafmann (2019)	<i>The Influence of Intrinsic Motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Crativity and Innovation</i>	Independen: - Motivasi Intrinsik - Sinergis Ekstrinsik Dependen - Kreativitas - Inovasi	1. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas dan kinerja inovasi pegawai 2. Transaksi hadiah memoderasi hubungan antara pekerja pengetahuan yang termotivasi secara intrinsik
2	María Rosario González-Rodríguez, Rosario Carmen Martín-Samper, Mehmet Ali	<i>Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance</i>	- CSR - Budaya organisasi - Reputasi perusahaan - Kinerja	1. Inisiatif pelanggan CSR yang kuat yang berfokus pada kepuasan secara positif memengaruhi reputasi hotel 2. Budaya organisasi mempengaruhi kinerja
3		<i>Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on</i>	Independen - Motivasi - Kepemimpinan - Budaya Organisasi	1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

		<i>Satisfaction and Employee Performance</i>	Dependen - Kepuasan - Kinerja Karyawan	2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. 3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. 4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
4	Juan Meng and Bruce K. Berger (2018)	<i>The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust</i>	Independen - budaya organisasi - kinerja - kepemimpinan Dependen - kepuasan kerja	1. Dampak kuat budaya organisasi dan kinerja pemimpin terhadap keterlibatan kerja, kepercayaan, dan kepuasan kerja profesional PR. 2. Efek mediasi bersama yang signifikan dari keterlibatan dan kepercayaan pada kepuasan kerja profesional, ketika budaya organisasi yang mendukung dan kinerja pemimpin yang sangat baik tercapai.
5	Parijat Upadhyay And Anup Kumar (2020)	<i>The intermediating role of organizational culture and internal analytical knowledge between the capability of big data analytics and a firm's performance</i>	- Budaya Organisasi - Pengetahuan Analitik Internal - Analitik Data Besar - Kinerja Perusahaan	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam efek mediasi serta memiliki pengaruh terhadap kinerja
6	Zhen Shao (2019)	<i>Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation</i>	Independen - Interaksi Perilaku Kepemimpinan Strategis - Budaya Organisasi Dependen - Penyelarasan Strategis IS-Business - Asimilasi Sistem Perusahaan	1. Bahwa pengaruh ideal dan perilaku kepemimpinan motivasi inspirasional adalah pendorong signifikan dari keselarasan strategis IS- Business, yang selanjutnya memiliki pengaruh positif pada asimilasi Sistem Perusahaan. 2. budaya yang berorientasi pada fleksibilitas secara positif memoderasi hubungan antara perilaku kepemimpinan strategis dan penyelarasan strategis IS-Business, sementara budaya yang berorientasi pada kontrol secara negatif memoderasi hubungan jalur.
7	Irene Huertas-Valdivia, Araceli Rojo Gallego-Burín and F. Javier 	<i>Effects of different leadership styles on hospitality workers</i>	- Gaya Kepemimpinan - Kinerja	1. Pemberdayaan kepemimpinan manajer berhubungan positif dengan pemberdayaan psikologis karyawan. 2. Pemberdayaan kepemimpinan manajer berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan. 3. Pemberdayaan kepemimpinan manajer berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan.

				<ol style="list-style-type: none"> 4. Kepemimpinan paradoks manajer berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan. 5. Kepemimpinan yang melayani manajer berhubungan positif dengan pemberdayaan psikologis karyawan.
8	Maria José Sousa and Álvaro Rocha (2018)	<i>Leadership styles and skills developed through game-based learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan - Keterampilan - Pembelajaran berbasis permainan 	Bahwa pendekatan pembelajaran berbasis permainan adalah pendekatan yang efektif untuk pengembangan keterampilan kepemimpinan dan keterampilan utama yang dikembangkan adalah: motivasi, fasilitasi, pembinaan, perubahan pola pikir, dan komunikasi. Orisinalitas yang signifikan dari penelitian ini adalah proses analogi antara situasi permainan dan kehidupan organisasi yang menghasilkan penciptaan tipologi kepemimpinan.
9	Muhammad Asad Khan, Altaf Hussain, Fadillah Binti Ismail and Basheer Alghazali (2020)	<i>The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya Kepemimpinan - Perilaku Kerja Inovatif - Budaya Organisasi - Perilaku Kewargaan Organisasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. 2. Perilaku Kewargaan Organisasi memoderasi hubungan antara Kepemimpinan transformasional dan transaksional perilaku kerja yang inovatif. 3. Budaya organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, transaksional dan perilaku kerja yang inovatif.
10	Yongping Xie, Wei Xue, Ling li, Anmin Wang, Yong Chen, Qianlin Zheng, Yayung Wang and Xinjuan Li (2018)	<i>Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan - Suasana inovasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan transformasional dapat memfasilitasi membangun kepercayaan dan identifikasi individu 2. Gaya kepemimpinan transformasional lebih membantu membangun suasana inovasi 3. pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional lebih mudah membangun kepercayaan dan kepercayaan tersebut berpengaruh positif terhadap suasana inovasi 4. kepercayaan dan identitas individu sangat membantu untuk menciptakan suasana 5. Inovasi kepercayaan dan identifikasi individu berperan sebagai perantara antara gaya



				kepemimpinan transformasional dan atmosfer inovasi.
11	Habtamu Kebu Gemeda and Jaesik Le (2020)	<i>Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study</i>	Independen - Gaya Kepemimpinan - Keterlibatan Kerja Dependen - Teknologi Informasi dan Komunikasi	1. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan keterlibatan kerja karyawan dan perilaku kerja inovatif. 2. Gaya kepemimpinan transaksional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja tugas karyawan. 3. Gaya kepemimpinan Laissez-faire memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan kinerja tugas. 4. Keterlibatan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan perilaku kerja inovatif dan kinerja tugas karyawan.
12	Yong Joong Kim, Woo Gon Kim, Hyung-Min Choi and Kullada Phetvaroon (2019)	<i>The effect of green human resource management on hotel employees' ecofriendly behavior and environmental performance</i>	Independen - Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau Dependen - Perilaku Ramah Lingkungan Karyawan Hotel - Kinerja Lingkungan	1. Manajemen sumber daya manusia hijau meningkatkan komitmen organisasi karyawan, perilaku ramah lingkungan, dan kinerja lingkungan hotel. 2. Manajemen puncak hotel dan manajer SDM harus menetapkan kebijakan manajemen sumber daya manusia hijau.
13	Isabel Buila, Eva Martínez and Jorge Matutec (2018)	<i>Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality</i>	Independen - Kepemimpinan - Transformasional Identifikasi - Keterlibatan - Kepribadian Proaktif Dependen - Kinerja Karyawan	1. Identifikasi dan keterlibatan sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku warga organisasi dan kinerja kerja. 2. Kepribadian proaktif memperkuat pengaruh kepemimpinan pada identifikasi dan keterlibatan.
14	Anis Eliyana, Syamsul Ma'arif and Muzakki (2019)	<i>Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance</i>	Independen - Kepuasan Kerja - Komitmen Organisasi Dependen - Kinerja Karyawan	Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional.
15	Maartje PAAIS And Jozef R. PATTIRUHU	<i>Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance</i>	Independen - Motivasi - Kepemimpinan - Budaya Organisasi Dependen - Kepuasan - Kinerja Karyawan	Motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.



16	Kelvin Pang and Chin-Shan Lu (2018)	<i>Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance</i> <i>An empirical study of container shipping companies in Taiwan</i>	Independen - Motivasi organisasi - kepuasan - kerja karyawan Dependen - kinerja organisasi	Menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi organisasi, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja organisasi dalam konteks perusahaan pengiriman kontainer di Taiwan.
17	Sultan Ali Al Ahababi, Sanjay Kumar Singh, Sreejith Balasubramanian and Sanjaya Singh Gaur (2018)	<i>Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance</i>	Independen - Proses Manajemen Pengetahuan Dependen - Persepsi Karyawan tentang Dampak Kinerja Sektor Publik	Keempat proses KM (penciptaan pengetahuan, penangkapan dan penyimpanan pengetahuan, berbagi pengetahuan dan penerapan dan penggunaan pengetahuan) memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja operasional, kualitas dan inovasi sektor publik di UEA.
18	Lina Al-Abbadia, Rawan Alshwabkeha and Amani Abu Rumman (2019)	<i>Knowledge management processes and innovation performance: The moderating effect of employees' knowledge hoarding</i>	Independen - Proses Manajemen Pengetahuan - Penimbunan Pengetahuan Karyawan Dependen - Kinerja Inovasi	1. Proses manajemen pengetahuan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja inovasi. 2. Bahwa penimbunan pengetahuan tidak memoderasi pengaruh proses manajemen pengetahuan terhadap kinerja inovasi.
19	Nasser Abdul Ghani Al- Saffara and Abdallah Mishael Obeidat (2019)	<i>The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing</i>	Independen - Praktik Manajemen Kualitas Total - Berbagi Pengetahuan Dependen - Kinerja Karyawan	Praktik TQM dengan dimensinya berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui berbagi pengetahuan.
20	Richard M. Ryana and Edward L. Deci (2020)	<i>Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions</i>	Motivasi intrinsik dan ekstrinsik	Motivasi intrinsik dan bentuk motivasi ekstrinsik yang terinternalisasi dengan baik memprediksi serangkaian hasil positif di berbagai tingkat pendidikan dan konteks budaya dan ditingkatkan dengan dukungan untuk kebutuhan psikologis dasar siswa dari otonomi, kompetensi, dan keterkaitan.
21	Torben Hansena, Maria Ingerslev Sorensen, and Marie-Louise Riewerts Eriksen. 	<i>How the interplay between consumer motivations and values influences organic food identity and behavior</i>	Independen - Motivasi - Nilai Konsumen Dependen - Konsumen - Perilaku Makanan Organik	1. Terdapat hubungan yang erat antara motivasi konsumen dan nilai-nilai yang dimiliki konsumen terhadap makanan organik 2. Interaksi antara motivasi dan nilai konsumen memiliki dampak signifikan pada perilaku makanan organik. 3. Motivasi dan nilai konsumen yang lebih kompleks dapat memiliki

				dampak berbeda pada identitas dan perilaku makanan organik.
22	Tuyet-Mai Nguyen, Tuan Phong Nham, Fabian Jintae Froese and Ashish Malik (2019)	<i>Motivation and knowledge sharing: a meta-analysis of main and moderating effects</i>	Independen - Motivasi untuk berbagi - Pengetahuan Dependen - Efek utama dari berbagi motivasi pengetahuan - Efek moderasi	1. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara motivasi dan berbagi pengetahuan 2. Pengetahuan memiliki dampak positif pada kualitas informasi yang dibagikan dan meningkatkan pengetahuan penerima 3. Terdapat faktor-faktor yang dapat memoderasi hubungan antara motivasi dan berbagi pengetahuan
23	Sanjay Kumar Singh, Manlio Del Giudice, Roberto Chiericic and Domenico Graziano (2020)	<i>Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management</i>	Independen - Kepemimpinan Transformasional Hijau - Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau Dependen - Inovasi Hijau - Kinerja Lingkungan	Hasil menunjukkan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional hijau dan manajemen sumber daya manusia hijau dengan inovasi hijau dan kinerja lingkungan.
24	Yong Joong Kim, Woo Gon Kim, Hyung-Min Choi and Kullada Phetvaroon (2019)	<i>The effect of green human resource management on hotel employees' eco friendly behavior and environmental performance</i>	Independen - Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau Dependen - Perilaku Ramah Lingkungan - Kinerja Lingkungan	Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau memiliki efek positif yang signifikan terhadap perilaku ramah lingkungan dari karyawan hotel, serta berdampak pada peningkatan kinerja lingkungan hotel.
25	Ahmed A. Zaid, Ayham A.M. Jaaron and Abdul Talib Bon (2018)	<i>The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study.</i>	Independen - Manajemen sumber daya manusia hijau - Praktik manajemen Dependen - Kinerja berkelanjutan	Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau dan Manajemen Rantai Pasok Hijau memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja berkelanjutan suatu organisasi.
26	Riccardo Peccei and Karina Van De Voorde (2019)	<i>Human resource management–well being–performance research revisited: Past, present, and future</i>	Independen - Manajemen Sumber Daya Manusia Dependen - Kesejahteraan - Kinerja	1. Implementasi HRM yang efektif dapat berdampak positif pada kesejahteraan karyawan 2. Karyawan yang merasa lebih sejahtera cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam pekerjaan mereka
27	Tom Baum (2018)	<i>Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission?</i>	Independen - Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan Dependen - Kebijakan dan Perencanaan Pariwisata	Manajemen sumber daya manusia berkelanjutan dapat berperan krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang berorientasi pada keberlanjutan dalam industri pariwisata.



BAB III

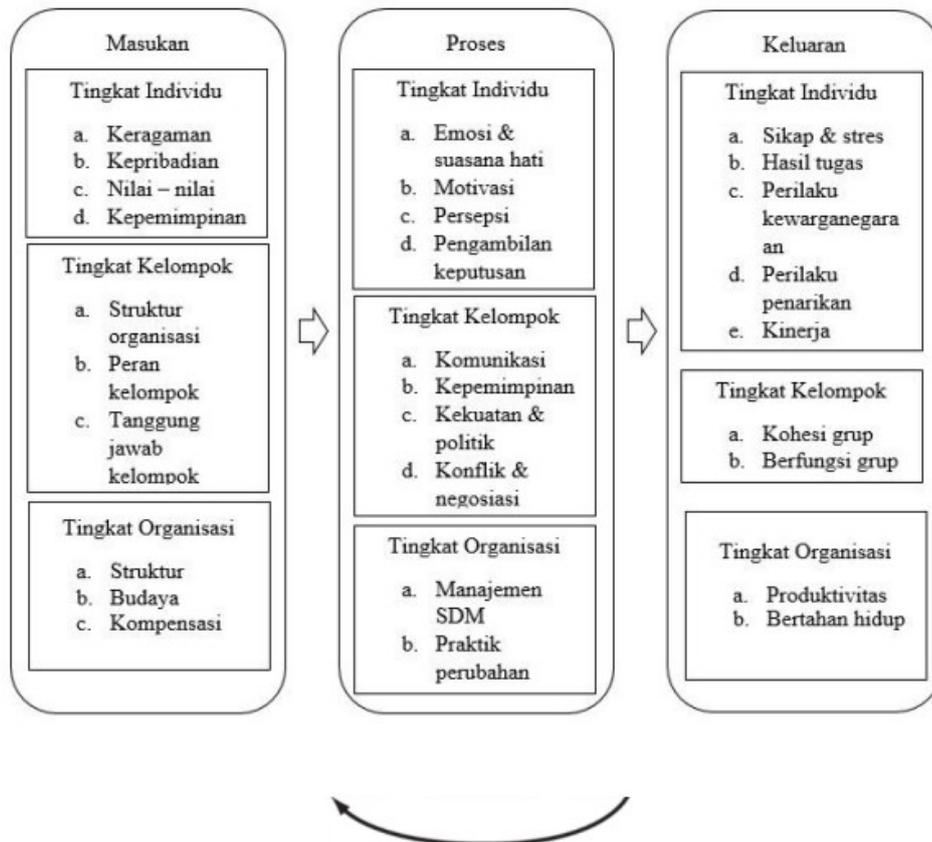
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Penelitian ini dilakukan berdasarkan grand theory perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2019), serta yang dikembangkan oleh Kinicki & Fugate (2018). Dalam penjelasannya, perilaku organisasi sebagai pemahaman, prediksi dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi. Terdapat tiga bagian penting yang menjadi fokus utama dalam teori ini adalah masukan, proses – proses serta keluaran. Setiap bagian dari masukan, proses dan keluaran, terdapat tingkatan pada bagian individu, kelompok dan organisasi.

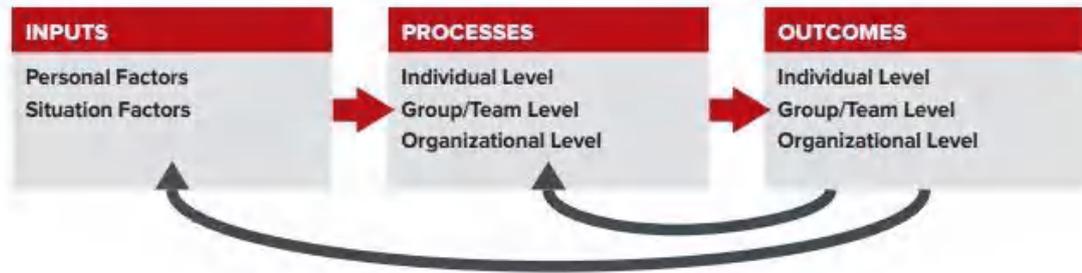
Gambar 3.1

Teori Perilaku Organisasi Robbins



Gambar 3.2

Teori Perilaku Organisasi Kinicky & Fugate



Perilaku organisasi dalam penelitian ini menggunakan individu dari pegawai negeri sipil Provinsi Papua Barat Daya. Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk diteliti karena merupakan kekuatan atau daya saing yang dimiliki oleh setiap pegawai yang ada di lingkungan Provinsi Papua Barat Daya. Dengan memiliki kinerja yang baik maka akan dapat memiliki hasil yang maksimal akan memiliki prestasi kerja yang baik.

Berdasarkan grand theory yang dikemukakan, ditentukan sub grand theory yang menjadi dasar pada penelitian terkait gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

1. Gaya kepemimpinan Leader-Member Exchange (LMX) merupakan pendekatan yang menekankan pada kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim. Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Dansereau et al. (1975) dan telah berkembang pesat dalam kajian kepemimpinan. LMX berfokus pada interaksi antara pemimpin dan pengikut, yang berimplikasi pada berbagai aspek organisasi, seperti komitmen, kinerja, dan motivasi pegawai. LMX mengusulkan bahwa pemimpin tidak memperlakukan semua anggota tim secara sama, melainkan membangun hubungan yang berbeda dengan masing-masing anggota. Dalam konteks ini, terdapat dua kelompok utama dalam hubungan LMX: in-group dan out-group. Anggota yang berada dalam in-group memiliki hubungan yang lebih dekat dengan pemimpin, mendapatkan dukungan lebih, dan cenderung berpartisipasi lebih aktif dalam pengambilan keputusan. Sebaliknya, anggota out-group



mungkin tidak mendapatkan kesempatan yang sama, yang dapat mengakibatkan kurangnya motivasi dan keterlibatan mereka dalam organisasi (Gerstner & Day, 1997).

2. Teori motivasi kebutuhan McClelland, yang dikembangkan oleh David McClelland pada tahun 1960-an, tetap relevan dalam kajian psikologi dan manajemen saat ini. Teori ini mengidentifikasi tiga kebutuhan utama yang memotivasi individu dalam konteks kerja, yaitu kebutuhan berprestasi (*achievement*), kebutuhan afiliasi (*affiliation*), dan kebutuhan kekuasaan (*power*). Berbagai penelitian terbaru menunjukkan bahwa pemahaman tentang kebutuhan-kebutuhan ini dapat membantu organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif. Kebutuhan berprestasi merujuk pada dorongan individu untuk mencapai standar tinggi dan mendapatkan umpan balik positif dari hasil kerja mereka. Dalam penelitian oleh Latham dan Locke (2017), ditemukan bahwa individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi cenderung mengambil tantangan yang lebih besar dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Mereka termotivasi untuk mengatasi rintangan dan mencapai hasil yang optimal, sehingga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.
3. Budaya organisasi merupakan aspek penting dalam pengelolaan suatu institusi, dan salah satu tokoh utama dalam kajian ini adalah Edgar Schein. Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola nilai, kepercayaan, dan asumsi yang dipegang oleh anggota suatu organisasi. Dalam karya terbarunya, Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat yang saling terkait: artefak, nilai-nilai yang diadopsi, dan asumsi dasar. Pemahaman tentang budaya organisasi sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif. Pentingnya budaya organisasi tidak hanya terletak pada bagaimana organisasi menjalankan operasionalnya, tetapi juga pada bagaimana budaya tersebut mempengaruhi kinerja dan kepuasan pegawai. Penelitian oleh Hofstede et al. (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi pegawai dan memperbaiki kinerja tim. Selain itu,



penelitian oleh Schneider dan Barbera (2018) menekankan bahwa budaya yang kuat dapat membantu organisasi dalam menarik dan mempertahankan talenta yang berkualitas.

4. Komitmen organisasi adalah salah satu konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada hubungan antara karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja. Allen dan Meyer (1990) mengembangkan model komitmen organisasi yang membedakan komitmen menjadi tiga tipe, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif. Dalam penelitian terbaru, pemahaman tentang komitmen organisasi menjadi semakin relevan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Memahami tipe-tipe komitmen organisasi sangat penting untuk manajer dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Menurut penelitian oleh Meyer et al. (2019), organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung akan lebih berhasil dalam membangun komitmen afektif yang tinggi di antara karyawan. Selain itu, penelitian oleh Baruch dan Holtom (2020) menegaskan bahwa pengembangan program yang mempromosikan komitmen normatif dan kontinuan juga dapat membantu organisasi dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas.
5. Kinerja pegawai merupakan aspek penting dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (2019), kinerja dapat diukur melalui beberapa dimensi utama, yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, pengetahuan tentang pekerjaan, dan tanggung jawab. Keempat dimensi ini saling berhubungan dan berkontribusi terhadap kinerja keseluruhan individu dalam organisasi. Memahami dimensi-dimensi kinerja ini sangat penting bagi manajer dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Sadeghi dan Keshavarzi (2020), organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kualitas, kuantitas, pengetahuan, dan tanggung jawab karyawan akan mampu meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Penelitian oleh Chiaburu et al. (2018) juga menekankan pentingnya dukungan manajemen dalam



menciptakan budaya kerja yang positif untuk memfasilitasi pencapaian kinerja tinggi.

Berdasarkan sub grand theory yang telah di jelaskan diatas, maka dibangunlah sebuah kerangka konseptual yang akan menguraikan tentang kerangka model berpikir yang melandasi proses berpikir, baik secara deduktif maupun induktif melalui berbagai kajian teoritik dan empirik. Penelitian ini dimulai dengan mengkaji sebuah teori mengenai gaya kepemimpinan yang mengacu pada teori Liden and Maslyn (1990) terkait gaya kepemimpinan Leader Member Exchange, loyalitas, empati, rasa hormat dan kontribusi. Teori motivasi mengacu pada sebuah teori yang dikembangkan oleh David McClelland (1985) yang membahas terkait teori kebutuhan seperti prestasi, afiliasi dan kekuasaan. Teori budaya organisasi mengacu pada teori yang dikeluarkan oleh Schein (1990). Komitmen organisasi mengacu pada teori Allen & Mayer (1990) dan teori kinerja mengacu pada teori yang dikembangkan oleh Robbins (2007).

Selain mengacu pada kajian teori, penelitian ini juga mengkaji tinjauan empiris sebagai sebuah landasan dalam membangun kerangka konseptual. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Martin et all (2016) yang berjudul *Leader Member Exchange (LMX) and performance: A Meta Analytic Review*. Tulisan ini menghubungkan analissi antara gaya kepemimpinan LMX dan kinerja pegawai. Hasil yang didapatkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hasil yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Breevaart (2015) yang berjudul *Leader – Member Exchange, Work Engagement, and Job Performance* yang mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan mampu mempengaruhi kinerja secara positif dan signifikan.

Gaya kepemimpinan LMX tidak hanya mempengaruhi kinerja, tetapi juga mempengaruhi komitmen organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Liang, Yongve & Chanwook yang berjudul *Leader – member Exchange, Sales performance, Job Satisfaction and Organizational Commitment Affect Turnover* memiliki hasil bahwa kepemimpinan LMX mempengaruhi komitmen i. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Brunetto et all yang berjudul



Comparing the impact of leader–member exchange, psychological empowerment and affective commitment upon Australian public and private sector nurses: implications for retention mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan LMX mampu mempengaruhi komitmen organisasi.

Motivasi memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja, karena pegawai yang termotivasi akan lebih bersemangat dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Riyanto, Endri & Herlisha (2021) yang berjudul *Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance* mendapatkan hasil bahwa motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Pang & Lu (2018) yang meneliti terkait hubungan motivasi terhadap kinerja pegawai juga mendapatkan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ini menandakan bahwa motivasi mempunyai hubungan terhadap kinerja pegawai.

Motivasi juga memiliki hubungan terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Zhang et al (2019) yang meneliti hubungan motivasi terhadap komitmen organisasi mendapatkan hasil bahwa motivasi yang tinggi akan mampu meningkatkan komitmen organisasi. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Imran, Allil & Mahmoud (2017) yang meneliti pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi mendapatkan hasil bahwa motivasi mampu meningkatkan komitmen pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki hubungan terhadap komitmen organisasi.

Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai, norma, kepercayaan, asumsi dan praktik yang dilakukan secara bersama sama untuk membentuk perilaku, interaksi dalam suatu organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Hogan & Coove (2014) yang berjudul *Organizational Culture, Innovation and Performance: A test of Schein's Model* mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Paais & Pattiruhu (2020) yang meneliti *Effect of Motivation, Leadership and Organizational Culture on Satisfaction and Performance* hasil yang baik, yang artinya budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

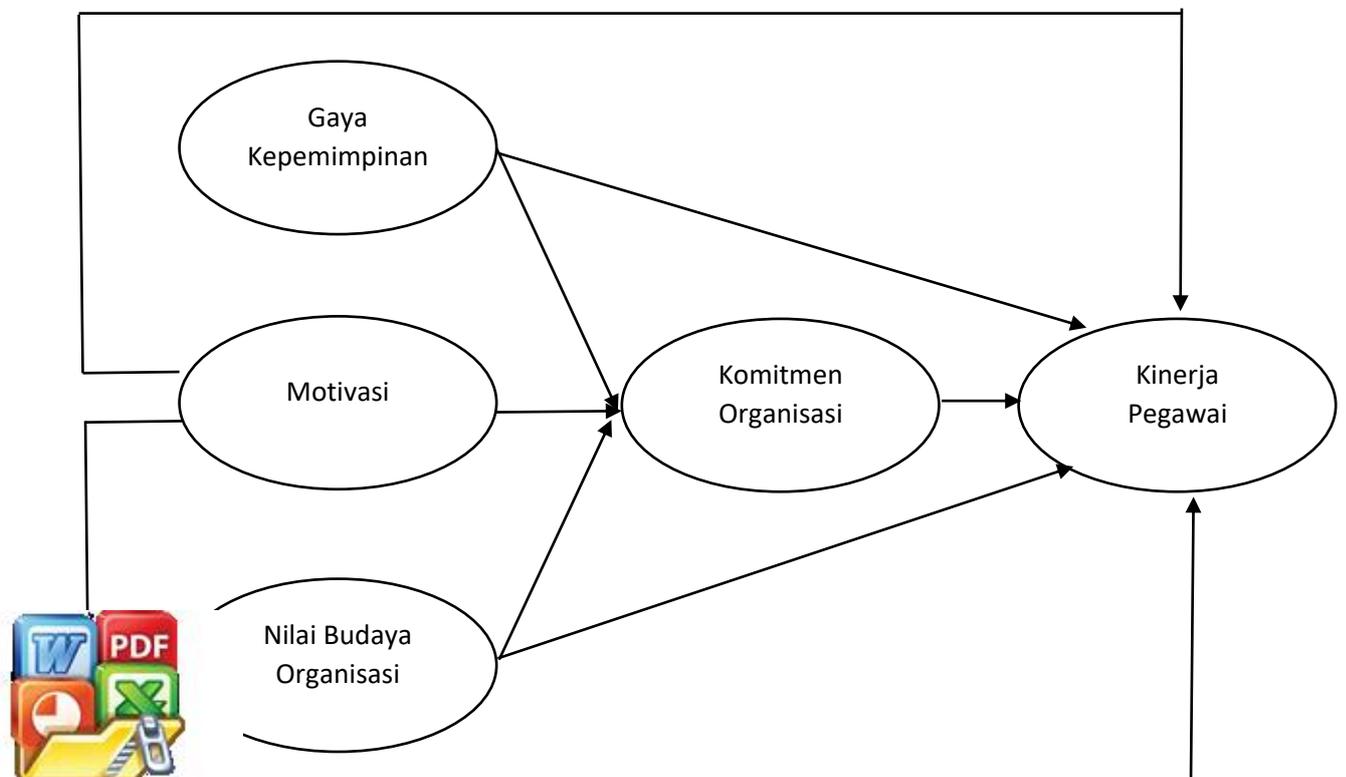


Budaya organisasi memiliki keterkaitan yang baik pula terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan mendorong komitmen pada pegawai. Pada penelitian yang dilakukan oleh Pinho, Rodrigues & Dibb (2014) mendapatkan hubungan yang baik antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Begitupula penelitian yang dilakukan oleh Soomro dan Syah (2019) yang meneliti terkait dampak budaya organisasi terhadap komitmen organisasi mendapatkan hasil budaya organisasi memiliki hubungan yang baik.

Berdasarkan teori dan penelitian yang telah dikemukakan diatas, maka dapat dibentuklah sebuah kerangka konseptual. Kerangka konseptual ini untuk menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi, nilai budaya organisasi dengan komitmen organisasi dan kinerja pegawai pada ASN di Provinsi Papua Barat Daya. Berdasarkan kajian teori dan tinjauan empiris yang telah disampaikan, maka penulis membangun sebuah kerangka konseptual sebagai berikut:

Gambar 3.3

Kerangka Konseptual



Model kerangka konseptual yang telah digambarkan di atas menjelaskan hubungan kausal antara lima variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini. Lima variabel yang akan diteliti yaitu gaya kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Nilai Budaya Organisasi (X3), Komitmen Organisasi (Y1) dan Kinerja Pegawai (Y2).

Terdapat variabel independent yang akan mempengaruhi variabel dependent yaitu variabel Gaya Kepmimpinan (X1), Motivasi (X2), Nilai Budaya Organisasi (X3) sebagai variabel independent yang akan mempengaruhi variabel Komitmen Organisasi (Y1) dan Kinerja Pegawai (Y2) sebagai variabel dependent dimana variabel Komitmen Organisasi (Y1) sebagai variabel intervening.

3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konsep yang telah dijelaskan diatas, maka hipotesis yang dapat diberikan sebagai berikut:

3.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan merupakan elemen kunci yang memengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Berbagai jenis gaya kepemimpinan, seperti kepemimpinan transformasional, transaksional, dan situasional, memiliki dampak yang berbeda pada motivasi dan kinerja individu. Menurut Lussier dan Achua (2016), gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dapat membentuk budaya organisasi dan mempengaruhi perilaku pegawai secara keseluruhan.

Gaya kepemimpinan Leader-Member Exchange (LMX) merupakan pendekatan yang menekankan pada hubungan antara pemimpin dan anggota timnya. LMX berfokus pada kualitas interaksi antara pemimpin dan anggota, yang berimplikasi langsung terhadap kinerja individu dalam organisasi. Menurut Graen dan Uhl-Bien (2018), kualitas hubungan LMX dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu in-group dan out-group. Anggota dalam kelompok in-group mendapatkan perhatian lebih dari pemimpin, yang berdampak positif pada dan kinerja mereka.



Penelitian oleh Erdogan dan Bauer (2017) menunjukkan bahwa hubungan LMX yang baik dapat meningkatkan komitmen pegawai. Ketika pegawai merasa diakui dan dihargai oleh pemimpin, mereka cenderung lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Soker dan Mert (2019), yang menemukan bahwa pegawai dengan hubungan LMX yang positif menunjukkan kinerja yang lebih baik dan lebih tinggi dalam hal produktivitas.

Gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai merupakan penelitian yang penting dalam manajemen organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dapat memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas dan kinerja keseluruhan pegawai dalam suatu organisasi. Seperti yang diteliti oleh Husain, Ismail & Alghazali (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan akan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian sebelumnya, Xie, dkk (2018) bahwa gaya kepemimpinan, khususnya gaya kepemimpinan transformasional dapat memfasilitasi untuk membangun sebuah kepercayaan individu dalam sebuah organisasi. Dengan demikian akan dapat membantu organisasi lebih mudah dalam mencapai kinerja terbaiknya. Selain itu terdapat penelitian yang dilakukan oleh Gemeda & Le (2020), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menandakan terdapat hubungan yang erat antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan deskripsi yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya

3.2.2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja merupakan faktor penting dalam pencapaian kinerja pegawai. Dalam lingkungan organisasi, motivasi merujuk pada dorongan yang dimiliki individu untuk mencapai tujuan tertentu, termasuk tujuan organisasi, yang berujung pada peningkatan kinerja. Motivasi secara umum melibatkan upaya yang dilakukan untuk memaksimalkan potensi individu dalam mencapai target yang telah ditentukan. Beberapa teori mengemukakan bahwa motivasi mampu



memengaruhi kualitas kinerja seorang pegawai secara signifikan karena ketika individu memiliki motivasi tinggi, mereka cenderung bekerja lebih giat, efisien, dan berkomitmen (Robbins & Judge, 2019).

Motivasi berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Penelitian oleh Judge dan Bono (2018) menunjukkan bahwa pegawai yang termotivasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang tidak termotivasi. Hal ini disebabkan karena pegawai yang memiliki motivasi tinggi lebih berkomitmen terhadap tugas dan memiliki semangat yang lebih besar untuk mencapai tujuan organisasi.

Teori kebutuhan McClelland (2018) juga memberikan perspektif yang menarik tentang motivasi. McClelland mengidentifikasi tiga kebutuhan utama yang memengaruhi motivasi individu, yaitu kebutuhan akan pencapaian (*achievement*), afiliasi (*affiliation*), dan kekuasaan (*power*). Karyawan dengan kebutuhan tinggi akan pencapaian cenderung mencari tantangan dan berusaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Carmen Fischer, Charlotte P. Malycha and Ernictine Schafmann (2019), menemukan hubungan yang positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Maartje PAAIS and Jozef R. PATTIRUHU (2020) juga melakukan penelitian motivasi terhadap kinerja pegawai mendapatkan hasil bahwa motivasi yang dimiliki oleh pegawai memiliki hasil yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Kelvin Pang and Chin-Shan Lu (2018) juga menemukan hasil yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menandakan bahwa motivasi mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja pegawai. Berdasarkan deskripsi yang telah dijabarkan diatas, dapat ditarik sebuah hipotesis yaitu:

H2: Motivasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya

3.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai



Budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian asumsi dasar yang dipegang oleh sebuah kelompok dalam menanggapi masalah adaptasi dan integrasi internal yang terbukti efektif, sehingga dianggap valid dan

diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan hubungan dengan permasalahan tersebut (Schein, 2010). Dengan kata lain, budaya organisasi adalah pedoman atau norma-norma tidak tertulis yang menjadi dasar dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab di dalam organisasi.

Budaya organisasi yang efektif dan kondusif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana pegawai merasa dihargai, didukung, dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai merasa lebih terlibat dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi (Alvesson, 2018). Di sisi lain, budaya yang tidak kondusif, seperti komunikasi yang buruk atau adanya ketidakjelasan dalam tujuan organisasi, dapat berdampak negatif terhadap kinerja pegawai.

Gibson et al. (2019) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang memberikan ruang bagi pegawai untuk berinovasi dan beradaptasi akan berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa didukung dan diberi kebebasan untuk berkreasi lebih cenderung menghasilkan solusi yang lebih baik dan efektif dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi organisasi. Hal ini juga selaras dengan pendapat O'Reilly et al. (2018), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang adaptif, di mana organisasi mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal, mampu mendorong kinerja pegawai secara signifikan.

Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai merupakan hal yang sangat kompleks dan erat kaitannya. Budaya organisasi, sebagai nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, dan praktik-praktik yang ada dalam suatu organisasi, dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Seperti penelitian yang dilakukan oleh María Rosario González-Rodríguez, Rosario Carmen Martín-Samper, Mehmet Ali Köseoglu & Fevzi Okumus (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki hasil yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Maartje PAAIS and Jozef R. PATTIRUHU (2020) juga dalam penelitian budaya organisasi terhadap kinerja pegawai mendapatkan bahwa budaya organisasi memiliki hasil yang positif dan signifikan terhadap



kinerja pegawai. Juan Meng and Bruce K. Berger (2018), Zhen Shao (2019) juga melakukan penelitian yang sama mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi memiliki hasil yang positif dan signifikan. Secara teoritis bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang baik terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Nilai Budaya Organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya

3.2.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat memengaruhi tingkat komitmen organisasi dari para pegawai. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana pegawai merasa dihargai dan diakui, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi (Northouse, 2018). Gaya kepemimpinan yang mendorong komunikasi, memberikan dukungan, dan memberikan pengakuan terhadap kinerja individu dapat meningkatkan loyalitas dan keinginan pegawai untuk tetap berkontribusi dalam organisasi.

Menurut Bass dan Riggio (2020), kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada komitmen organisasi karena pemimpin jenis ini cenderung menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk melampaui batasan pribadi mereka. Gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan pada visi, pengaruh, dan kepedulian terhadap pegawai mampu menciptakan rasa memiliki yang kuat dalam diri pegawai. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Joo et al. (2019), yang menemukan bahwa pegawai dengan pemimpin yang transformasional menunjukkan komitmen organisasi yang lebih tinggi karena mereka merasa didukung secara emosional dan profesional.

Menurut teori pertukaran sosial, hubungan LMX yang berkualitas tinggi dapat menciptakan rasa timbal balik atau kewajiban moral bagi pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik mereka bagi organisasi. Hal ini berarti bahwa baik kualitas hubungan LMX, semakin tinggi pula komitmen normatif iliki oleh pegawai. Pemimpin yang berhasil membangun kepercayaan dan 1 yang kuat dengan anggotanya dapat meningkatkan komitmen normatif,



di mana pegawai merasa bertanggung jawab untuk tetap bekerja di organisasi karena adanya hubungan yang mendalam dengan pemimpin mereka (Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2021). Selain itu, penelitian oleh Volmer, Niessen, dan Spurk (2018) mengemukakan bahwa LMX yang berkualitas tinggi dapat memengaruhi komitmen berkelanjutan pegawai. Pegawai yang merasakan kedekatan dan dukungan dari pemimpin mereka mungkin akan merasa kehilangan keuntungan interpersonal yang berharga jika mereka meninggalkan organisasi, yang pada akhirnya memperkuat komitmen berkelanjutan mereka. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H4: Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya

3.2.5. Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasi

Motivasi adalah dorongan internal yang menggerakkan individu untuk mencapai tujuan tertentu, termasuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi memiliki peran penting dalam membangun komitmen organisasi, karena pegawai yang termotivasi cenderung memiliki rasa tanggung jawab dan keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi (Deci & Ryan, 2020). Ketika pegawai merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pribadi mereka, tingkat komitmen mereka terhadap organisasi juga cenderung lebih tinggi.

Menurut teori motivasi intrinsik dan ekstrinsik, motivasi intrinsik, seperti kepuasan pribadi dalam menjalankan tugas, berkontribusi terhadap komitmen afektif pegawai, yaitu perasaan keterikatan emosional terhadap organisasi. Pegawai yang termotivasi secara intrinsik merasa senang dengan pekerjaan mereka dan lebih berkomitmen untuk berkontribusi secara positif (Ryan & Deci, 2020). Penelitian oleh Gagné et al. (2018) mendukung hal ini, dengan menemukan bahwa pegawai yang memiliki motivasi intrinsik tinggi menunjukkan komitmen afektif yang lebih kuat terhadap organisasi mereka, karena mereka merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan bernilai dan penting.



ada teori motivasi kebutuhan McClelland memberikan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana kebutuhan dasar individu mempengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi. Menurut penelitian oleh Weng dan

McElroy (2019), pegawai yang memiliki kebutuhan berprestasi, afiliasi, atau kekuasaan yang tinggi cenderung lebih berkomitmen, karena mereka merasa bahwa organisasi menyediakan sarana untuk memenuhi kebutuhan mereka tersebut. Penelitian lain oleh Zhou et al. (2020) juga menemukan bahwa kebutuhan individu yang terpenuhi melalui pekerjaan dapat meningkatkan loyalitas dan keinginan pegawai untuk bertahan lebih lama dalam organisasi. Berdasarkan penjelasan yang telah dilakukan diatas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Motivasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya

3.2.6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai, kepercayaan, dan norma yang dikembangkan dan diterapkan dalam suatu organisasi untuk memengaruhi perilaku anggotanya. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan komitmen organisasi, karena pegawai merasa lebih terhubung dan memahami tujuan bersama yang ditetapkan organisasi. Menurut Schein (2010), budaya organisasi berfungsi sebagai panduan bagi perilaku dan interaksi di tempat kerja, yang akhirnya membentuk keterikatan pegawai pada organisasi tersebut.

Budaya organisasi yang kuat, seperti yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (2019), dapat menciptakan komitmen afektif yang tinggi, yaitu perasaan emosional pegawai yang ingin tetap berada di organisasi karena nilai-nilai dan prinsip yang sesuai dengan diri mereka. Pegawai merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi yang memiliki tujuan jelas dan bermakna, sehingga mereka lebih terikat secara emosional. Penelitian oleh Deal dan Kennedy (2020) menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja dalam budaya organisasi yang mendukung, terbuka, dan kolaboratif cenderung memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang bekerja dalam budaya yang kurang mendukung.

Budaya organisasi juga dapat mempengaruhi komitmen normatif, yaitu tanggung jawab pegawai untuk tetap bekerja di organisasi. Menurut O'Reilly dan Chatman (2019), pegawai yang merasa bahwa organisasi memiliki nilai-nilai etika dan integritas yang tinggi akan memiliki komitmen



normatif yang lebih kuat. Hal ini dikarenakan mereka merasa terikat secara moral untuk mendukung dan tetap berkontribusi kepada organisasi yang mereka anggap memiliki nilai positif.

Budaya organisasi yang stabil dan konsisten juga dapat meningkatkan komitmen berkelanjutan, yaitu komitmen yang muncul karena pegawai merasa ada keuntungan atau manfaat personal dari tetap berada di organisasi. Pegawai yang merasa bahwa organisasi memiliki budaya yang konsisten, seperti kepastian dalam proses kerja atau stabilitas dalam posisi kerja, cenderung memiliki komitmen berkelanjutan yang lebih tinggi. Menurut Robbins dan Judge (2018), pegawai merasa bahwa mereka memiliki keamanan dan stabilitas di tempat kerja, yang mendorong mereka untuk bertahan dalam organisasi tersebut. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, dapat dirumuskan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H6: Nilai Budaya Organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya

3.2.7. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan seberapa kuat keterikatan dan loyalitas seorang pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Ketika seorang pegawai memiliki tingkat komitmen yang tinggi, mereka cenderung berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi dan menunjukkan kinerja yang lebih baik (Meyer & Allen, 2019).

Menurut Meyer dan Allen (2019), komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi utama: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif mengacu pada keinginan individu untuk tetap berada dalam organisasi karena keterikatan emosional dan rasa memiliki yang kuat. Pegawai dengan komitmen afektif tinggi cenderung memiliki kinerja yang baik karena mereka merasa nyaman dan senang bekerja di organisasi tersebut.

Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan pertimbangan ekonomi atau biaya yang tanggung jika pegawai meninggalkan organisasi, sementara komitmen merujuk pada perasaan tanggung jawab dan kewajiban moral untuk tetap li organisasi (Meyer & Allen, 2019). Ketiga komponen ini memiliki



pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai karena mereka menciptakan rasa tanggung jawab yang lebih besar.

Komitmen organisasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Wang dan Hsieh (2018) menemukan bahwa pegawai dengan komitmen afektif tinggi menunjukkan kinerja yang lebih unggul dibandingkan dengan mereka yang hanya memiliki komitmen berkelanjutan atau normatif. Penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan emosional yang kuat meningkatkan semangat kerja dan keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Abdul Rahman Rahim & Andi Jam'an (2018) yang meneliti terkait komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yang mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Leila Moradi, Ibrahim Mohamed, Yazrina Yahya (2018) yang juga meneliti hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi produktivitas dan efisiensi kerja pegawai di tempat kerja. Selain itu Mikhail Gnevanov and Anastasya Sharlaimova (2019) juga meneliti pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi membawa dampak yang baik terhadap peningkatan infrastruktur organisasi dan juga menunjukkan dampak yang signifikan terhadap kualitas kerja. Berdasarkan penjelasan yang telah dilakukan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: Komitmen organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya

3.2.8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, terutama ketika peran komitmen organisasi menjadi faktor mediasi yang kuat hubungan tersebut. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai, yang kemudian berdampak positif pada kinerja mereka. Yukl (2019), pemimpin yang mampu memberikan arahan, inspirasi, dan



dukungan yang tepat kepada pegawai akan membangun keterikatan emosional dan komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan meningkatnya komitmen, pegawai lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang optimal.

Bass dan Riggio (2018) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional membantu pegawai merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi, yang selanjutnya meningkatkan komitmen afektif mereka. Hal ini berimplikasi pada kinerja yang lebih baik karena pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian oleh Chen et al. (2020) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang inklusif dan partisipatif dapat membangun komitmen yang lebih kuat, di mana pegawai merasa dihargai dan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan. Hal ini memperkuat komitmen afektif dan normatif mereka, yang selanjutnya meningkatkan motivasi dan kinerja. Pemimpin yang mengembangkan lingkungan inklusif dan mendorong partisipasi membuat pegawai merasa memiliki peran penting dalam organisasi, yang membuat mereka bekerja lebih produktif. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Sudirjo dan Kristanto (2012) yang mengkaitkan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening mendapatkan hasil yang positif dan signifikan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sumarwinati dan Ratnasari (2019) tentang Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening mendapatkan hasil yang positif dan signifikan. Berdasarkan hasil uraian diatas, dapat dirumuskan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H8: Gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasi pada pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya

3.2.9. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi

Motivasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi. Menurut Ryan dan Deci (2020), motivasi dapat okkan menjadi dua jenis, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi berkaitan dengan dorongan dari dalam diri individu untuk mencapai mentara motivasi ekstrinsik berhubungan dengan faktor-faktor eksternal,



seperti imbalan atau pengakuan. Keduanya memiliki peran yang signifikan dalam membentuk komitmen pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja mereka.

Komitmen organisasi adalah perasaan pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja, yang mencerminkan dedikasi dan loyalitas mereka. Allen dan Meyer (2019) mengemukakan bahwa terdapat tiga jenis komitmen organisasi: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, sedangkan komitmen berkelanjutan berkaitan dengan biaya yang dirasakan pegawai jika meninggalkan organisasi. Sementara itu, komitmen normatif berhubungan dengan rasa kewajiban pegawai untuk tetap berkontribusi pada organisasi.

Studi oleh Matzler et al. (2018) menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi dapat meningkatkan komitmen afektif pegawai. Ketika pegawai merasa termotivasi untuk mencapai tujuan, mereka cenderung merasa lebih terikat secara emosional kepada organisasi. Hal ini berimplikasi pada kinerja, karena pegawai yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan berusaha lebih keras dalam tugas-tugas mereka. Penelitian oleh Javed et al. (2021) menemukan bahwa pegawai yang merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap di organisasi mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi yang diperoleh dari lingkungan kerja yang positif dan mendukung dapat memperkuat komitmen normatif, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Umar dan Norawati (2022) tentang motivasi terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening mendapatkan hasil yang positif dan signifikan. Begitupula yang dilakukan oleh Sumiatik, Sarkum dan Ritonga (2021) yang melakukan penelitian yang sama juga mendapatkan hasil yang positif dan signifikan. Berdasarkan hasil penjelasan yang telah dilakukan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H9: Motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya



3.2.10. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi, yang mempengaruhi cara mereka berinteraksi dan menjalankan tugas. Menurut Schein (2010), budaya organisasi dapat dibagi menjadi tiga tingkatan: artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang mendasari perilaku organisasi. Budaya yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja pegawai.

Kinerja pegawai adalah hasil dari berbagai faktor yang berinteraksi dalam konteks organisasi. Seperti yang dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2019), kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh komitmen mereka terhadap organisasi. Komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan dan loyalitas pegawai terhadap tempat kerja mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Sharma dan Sharma (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan komitmen pegawai. Ketika pegawai merasa terhubung dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, mereka akan lebih cenderung untuk merasa memiliki dan berkomitmen pada organisasi tersebut. Komitmen ini sangat penting karena pegawai yang berkomitmen cenderung berperilaku lebih proaktif dan memiliki kinerja yang lebih baik. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Liana (2020) tentang budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi mendapatkan hasil yang positif dan signifikan. Berdasarkan uraian diatas, dapat ditarik sebuah rumusan masalah sebagai berikut:

H10: Budaya Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada pegawai ASN Provinsi Papua Barat Daya

