

# DISERTASI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN  
INKLUSIF TERHADAP KINERJA ASN DIMEDIASI OLEH KOMPETENSI,  
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN KERJA  
(STUDI KASUS : PEMERINTAH DAERAH DI KOTA TANGERANG)**

*The Influence of Transformational Leadership and Inclusive Leadership on  
the Performance of Civil Servants Mediated Competence, Job Satisfaction  
and Work Commitment  
(Case Study : Local Government in Tangerang City)*

TIHAR



**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

# DISERTASI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN  
INKLUSIF TERHADAP KINERJA ASN DIMEDIASI OLEH KOMPETENSI,  
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN KERJA  
(STUDI KASUS : PEMERINTAH DAERAH DI KOTA TANGERANG)**

*The Influence of Transformational Leadership and Inclusive Leadership on  
the Performance of Civil Servants Mediated Competence, Job Satisfaction  
and Work Commitment  
(Case Study : Local Government in Tangerang Clty)*

diajukan oleh:

**TIHAR  
A033212013**



Kepada

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

## LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan  
Inklusif Terhadap Kinerja ASN Dimediasi Oleh Kompetensi, Kepuasan  
Kerja dan Komitmen Kerja  
(Studi Kasus : Pemerintah Daerah Di Kota Tangerang)**

disusun dan diajukan oleh:

**TIHAR  
A033212013**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal 14 September 2023  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Promotor



**Prof. Dr. Maat Pono, S.E., M.Si**  
NIP 195807221986011001

Ko-Promotor



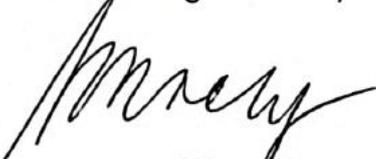
**Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., M.A.P**  
NIP 197509092000121001

Ko-Promotor



**Prof. Dr. Nuraeni Kadir, S.E., M.Si**  
NIP 195603151992032001

Ketua Program Studi,



**Prof. Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E., MT**  
NIP 196204301988101001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



**Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM**  
NIP 196402051988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tihar  
No. Induk Mahasiswa : A033212013  
Program Studi : Manajemen  
Jenjang Pendidikan : Doktor (S3)  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Unhas

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul:

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Inklusif Terhadap Kinerja ASN Dimediasi Oleh Kompetensi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Kerja**  
(Studi Kasus : Pemerintah Daerah Di Kota Tangerang).

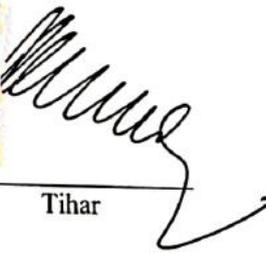
Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain bahwa Disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Disertasi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Makassar, / /2024  
Yang membuat pernyataan,



  
Tihar

## ABSTRAK

**TIHAR.** *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Inklusif terhadap Kinerja ASN Dimediasi oleh Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Kerja (Studi Kasus Pemerintah Daerah di Kota Tangerang)* (dibimbing oleh Maat Pono, Nuraeni Kadir, Musran Munizu)

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan inklusif terhadap kinerja ASN dimediasi oleh kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen kerja (studi kasus Daerah di Kota Tangerang) Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari (1) kepemimpinan transformasional, (2) kepemimpinan inklusif, variabel dependen pada penelitian ini yaitu Kinerja ASN, sedangkan variabel mediasi pada penelitian ini terdiri dari (1) Kompetensi, (2) Kepuasan Kerja, (3) Komitmen Kerja Populasi penelitian ini adalah ASN di SKPD Pemerintah Kota Tangerang dan metode analisis menggunakan analisis model rasch, uji outer model, uji outer model (measurement model): Pengujian Validitas dan Reliabilitas, uji inner model, uji hipotesis dan analisis elemen konfirmatori (confirmatory factor analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dan positif pada kinerja ASN, gaya kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh yang signifikan dan positif pada kinerja ASN, kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif pada kinerja ASN, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif pada kinerja ASN, komitmen kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja ASN, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung pada kinerja ASN melalui kompetensi, gaya kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh tidak langsung pada kinerja ASN melalui kompetensi, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan dan positif pada kinerja ASN melalui komitmen kerja, gaya kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan dan positif pada kinerja ASN melalui komitmen kerja, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan dan positif pada kinerja ASN melalui kepuasan kerja, gaya kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan dan positif pada kinerja ASN melalui kepuasan kerja.

Kata kunci:: kepemimpinan, kinerja asn, kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen kerja



## ABSTRACT

TIHAR. *The Influence of Transformational Leadership and Inclusive Leadership on Civil Servant Performance Mediated by Competence, Job Satisfaction, and Work Commitment (A Case Study at the Regional Government in Tangerang City)* (Supervised by Maat Pono, Nuraeni Kadir, Musran Munizu)

This research was conducted to examine the influence of transformational leadership and inclusive leadership on Civil Servant performance mediated by competence, job satisfaction, and work commitment (a case study at the Regional Government in Tangerang City). The independent variables in this research consist of (1) Transformational Leadership, and (2) Inclusive Leadership. The dependent variable in this research is Civil Servant Performance, while the mediating variables in this research consist of (1) Competence, (2) Job Satisfaction, and (3) Work Commitment. The population of this research is the Civil Servants in the Tangerang City Government and the analysis method uses Rasch model analysis, outer model test, outer model test (measurement model): Validity and Reliability Testing, inner model test, hypothesis testing, and confirmatory factor analysis. The research results show that transformational leadership style has a significant and positive influence on Civil Servant performance, inclusive leadership style has a significant and positive influence on Civil Servant performance, competence has a significant and positive influence on Civil Servant performance, job satisfaction has a significant and positive influence on Civil Servant performance, work commitment has a significant and positive influence on Civil Servant performance, transformational leadership style has an indirect influence on Civil Servant performance through competency, inclusive leadership style has an indirect influence on Civil Servant performance through competency, transformational leadership style has a significant indirect influence and positive influence on Civil Servant performance through work commitment, inclusive leadership style has a significant and positive indirect influence on Civil Servant performance through work commitment, transformational leadership style has a significant and positive indirect influence on Civil Servant performance through job satisfaction, inclusive leadership style has no influence significant and positive direct impact on Civil Servant performance through job satisfaction.

Keywords: Leadership, Civil Servant Performance, Competency, Job Satisfaction and Work Commitment.



## KATA PENGANTAR

Tiada ungkapan dan pujian yang terindah selain ungkapan rasa syukur yang setinggi-tingginya pada Tuhan Yang Maha Esa, Tuhan sang pencipta alam, Allah SWT Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Atas berkat limpahan Rahmat dan HidayahNya melalui nikmat kesehatan, kesempatan dan ilmu yang bermanfaat sehingga Insya Allah limpahan berkah dan ridhoNya selalu tercurah kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penyusunan Disertasi ini. Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada Rasulullah Muhammad SAW, semoga kita senantiasa menjadi pengikut beliau yang istiqamah hingga akhir zaman.

Penulisan disertasi ini merupakan salah satu syarat dalam rangka penyelesaian pendidikan Doktor (S3) pada Program Pendidikan Doktor Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan disertasi ini banyak melibatkan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Rektor Universitas Hasanuddin Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM, CWM, CRA., CRP. beserta Wakil Dekan atas segala bantuan yang telah penulis terima selama menempuh pendidikan.
2. Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E., MT atas motivasi, arahan dan bimbingan dalam proses penyelesaian studi.
3. Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si, selaku promotor, Prof. Dr. Nuraeni Kadir, M.Si, C, NNLP, CM, NNLP, CMA, selaku kopromotor I, serta Prof.Dr. Musran Munizu, SE.,M.Si.,M.A.P. selaku kopromotor II yang selalu meluangkan waktu untuk berbagi ilmu dan memberikan arahan, bimbingan serta petunjuk dalam penyelesaian disertasi ini.

4. Seluruh staf pengajar Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin yang telah memberikan ilmu selama proses perkuliahan.
5. Bapak/Ibu pegawai beserta staf akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kemudahan layanan dalam mengurus administrasi selama proses pendidikan sampai penyelesaian studi.
6. Semua sanak-keluarga yang tak bisa disebutkan satu per satu yang selalu memberikan perhatian, dorongan dan doa bagi penulis.
7. Teman-teman mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin, angkatan 2021, 2022, 2023 yang selalu mendukung dan memberikan bantuan bagi penulis selama penyelesaian studi.
8. Seluruh staf dan pegawai Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin yang telah memberikan pelayanan administrasi dan akademik yang optimal kepada penulis selama menempuh pendidikan.
9. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga disertasi dapat terselesaikan.

Untuk semuanya itu semoga Allah SWT senantiasa dapat memberikan balasan yang baik dan bernilai ibadah di sisi-Nya Aamiin

Makassar, Mei 2024

(Tihar)

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>I</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>II</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>IX</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>XIII</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>XIV</b>
<b>BAB I</b> .....	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1    LATAR BELAKANG .....	1
1.2    RUMUSAN MASALAH.....	21
1.3    TUJUAN PENELITIAN .....	25
1.4    KEGUNAAN PENELITIAN.....	27
1.4.1. <i>Kegunaan Teoritis</i> .....	27
1.4.2. <i>Kegunaan Praktis</i> .....	27
1.5    RUANG LINGKUP PENELITIAN .....	27
1.6    SISTEMATIKA PENULISAN.....	28
<b>BAB II</b> .....	<b>23</b>
<b>TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>23</b>
2.1    TINJAUAN TEORI DAN KONSEP .....	23
2.1.1 <i>Teori Birokrasi (Bureaucratic Theory)</i> .....	23
2.1.2 <i>Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory)</i> .....	29
2.1.3 <i>New Public Management Theory (Teori NPM)</i> .....	31
2.1.3 <i>Kompetensi</i> .....	36
2.1.4 <i>Gaya Kepemimpinan</i> .....	39
2.1.5 <i>Kepuasan Kerja</i> .....	47
2.1.6 <i>Komitmen Kerja</i> .....	52
2.1.7 <i>Kinerja Pegawai</i> .....	56
2.2    TINJAUAN EMPIRIS .....	69
<b>BAB III</b> .....	<b>74</b>
<b>KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b> .....	<b>74</b>
3.1    KERANGKA KONSEPTUAL.....	74

3.2	PENGEMBANGAN HIPOTESIS .....	83
3.2.1	<i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kompetensi ASN .....</i>	83
3.2.2	<i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja ASN .....</i>	84
3.2.3	<i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Kerja ASN .....</i>	85
3.2.4	<i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja ASN</i>	86
3.2.5	<i>Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Kompetensi ASN</i>	87
3.2.6	<i>Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Kepuasan Kerja ASN</i>	88
3.2.7	<i>Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Komitmen Kerja ASN</i>	89
3.2.8	<i>Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Kinerja ASN .....</i>	90
3.2.9	<i>Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja ASN .....</i>	91
3.2.10	<i>Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja ASN .....</i>	93
3.2.11	<i>Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kinerja ASN .....</i>	95
3.2.12	<i>Peran Mediasi Kompetensi pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan kepemimpinan Inklusif terhadap Kinerja ASN .....</i>	97
3.2.13	<i>Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Kepemimpinan Inklusif terhadap Kinerja ASN .....</i>	99
3.2.14	<i>Peran Mediasi Komitmen Kerja pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Kepemimpinan Inklusif terhadap Kinerja ASN .....</i>	101
<b>BAB IV</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>103</b>
4.1	RANCANGAN PENELITIAN .....	103
4.2	LOKASI PENELITIAN .....	103
4.3	POPULASI, SAMPEL DAN TEKNIK PEMILIHAN SAMPEL .....	104
4.3.1	<i>Populasi .....</i>	104
4.3.2	<i>Sampel .....</i>	105
4.3.3	<i>Teknik Pengambilan sampel .....</i>	105
4.3.4	<i>Jenis dan Sumber Data .....</i>	105
4.3.5	<i>Metode Pengumpulan Data .....</i>	105
4.3.6	<i>Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional .....</i>	106
4.4	INSTRUMEN PENELITIAN .....	110
4.5	TEKNIK ANALISIS DATA .....	110
4.6.1	<i>Analisis Model Rasch .....</i>	111
4.6.2	<i>Uji Outer Model .....</i>	111
4.6.3	<i>Uji Outer Model (Measurement Model): Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....</i>	111

4.6.4	<i>Uji Inner Model</i> .....	113
4.6.5	<i>Uji Hipotesis</i> .....	114
4.6.6	<i>Analisis Elemen Konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis)</i> 115	
<b>BAB VI</b> .....		<b>116</b>
<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....		<b>116</b>
5.1.	GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN.....	116
5.1.1.	<i>Geografi Kota Tangerang</i> .....	116
5.1.2.	<i>Visi dan Misi Kota Tangerang</i> .....	116
5.2.	STATISTIK DESKRIPTIF .....	119
5.2.1.	<i>Statistik Deskriptif Responden</i> .....	119
5.2.2.	<i>Statistik Deskriptif Variabel</i> .....	121
5.3.	UJI INSTRUMEN PENELITIAN ( <i>OUTER LOADING</i> ).....	132
5.3.1.	<i>Uji Validitas</i> .....	133
5.3.2.	<i>Uji Reliabilitas</i> .....	139
5.4.	EVALUASI MODEL STRUKTURAL ( <i>INNER MODEL</i> ) .....	141
5.5.	PENGUJIAN HIPOTESIS .....	143
5.5.1.	<i>Path Coefficient</i> .....	143
5.5.2.	<i>Uji Efek Mediasi</i> .....	148
5.5.3.	<i>Specific Indirect Effect</i> .....	153
5.5.4.	<i>Pengambilan Keputusan atas Pengujian Hipotesis</i> .....	157
5.5.5.	<i>Uji Kesesuaian Model (Goodness of Fit)</i> .....	158
<b>BAB VI</b> .....		<b>161</b>
<b>PEMBAHASAN</b> .....		<b>161</b>
6.1.	PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN INKLUSIF TERHADAP KOMPETENSI ASN.....	161
6.2.	PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN INKLUSIF TERHADAP KEPUASAN KERJA ASN.....	163
6.3.	PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN INKLUSIF TERHADAP KOMITMEN KERJA ASN.....	164
6.4.	PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN INKLUSIF TERHADAP KINERJA ASN.....	165
6.5.	PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA ASN.....	170
6.6.	PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA ASN.....	173
6.7.	PENGARUH KOMITMEN KERJA TERHADAP KINERJA ASN.....	17777
6.8.	PERAN MEDIASI KOMPETENSI PADA PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN INKLUSIF TERHADAP KINERJA ASN .....	181
1		
6.9.	PERAN MEDIASI KOMITMEN KERJA PADA PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN INKLUSIF TERHADAP KINERJA ASN .....	184

6.10. PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN INKLUSIF TERHADAP KINERJA ASN .....	187
<b>BAB VII.....</b>	<b>191</b>
<b>PENUTUP.....</b>	<b>191</b>
7.1. KESIMPULAN.....	191
7.2. IMPLIKASI PENELITIAN .....	199
7.2.1. <i>Implikasi Teoritis</i> .....	199
7.2.2. <i>Implikasi Praktis</i> .....	200
7.3. SARAN .....	201
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>204</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Tabel Penelitian Terdahulu.....	19
Tabel 4. 1	Tabel Populasi .....	104
Tabel 4. 2	Definisi Operasional Variabel.....	109
Tabel 5. 1	Jumlah Data Penelitian.....	119
Tabel 5. 2	Karakteristik Responden .....	120
Tabel 5. 3	Kriteria Interpretasi Skor Indikator dalam Variabel Penelitian ....	121
Tabel 5. 4	Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	122
Tabel 5. 5	Deskripsi Variabel Kepemimpinan Inklusif.....	123
Tabel 5. 6	Deskripsi Variabel Kompetensi .....	125
Tabel 5. 7	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	126
Tabel 5. 8	Deskripsi Variabel Komitmen Kerja.....	128
Tabel 5. 9	Deskripsi Variabel Kinerja ASN.....	129
Tabel 5. 10	Hasil Uji Validas Konvergen.....	134
Tabel 5. 11	Nilai Average Variance Extracted (AVE) .....	136
Tabel 5. 12	Nilai Cross Loading Factor .....	137
Tabel 5. 13	Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability .....	140
Tabel 5. 14	Nilai R-Square .....	141
Tabel 5. 15	Nilai Path Coefficient .....	143
Tabel 5. 16	Nilai Indirect Effect.....	148
Tabel 5. 17	Nilai Path Coefficient Variabel Mediasi .....	149
Tabel 5. 18	Nilai Total Effect.....	150
Tabel 5. 19	Nilai Specific Indirect Effect .....	154
Tabel 5. 20	Pengambilan Keputusan Hipotesis .....	157
Tabel 5. 21	Hasil uji <i>Goodness of Fit</i> (GOF).....	159

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Dashboard sistem informasi SIMASN Pemkot Tangerang .....	18
<b>Gambar 3. 1 Kerangka Konseptual untuk Hipotesis 1, 2, 3, 5, 6, dan 7 .....</b>	<b>78</b>
<b>Gambar 3. 2 Kerangka Konseptual untuk Hipotesis 4 dan 8 .....</b>	<b>79</b>
<b>Gambar 3. 3 Kerangka Konseptual untuk Hipotesis 9, 10 dan 11 .....</b>	<b>81</b>
<b>Gambar 3. 4 Kerangka Konseptual untuk Hipotesis 12 dan 13 .....</b>	<b>81</b>
<b>Gambar 3. 5 Kerangka Konseptual untuk Hipotesis 14 dan 15 .....</b>	<b>82</b>
<b>Gambar 3. 6 Kerangka Konseptual untuk Hipotesis 16 dan 17 .....</b>	<b>83</b>
Gambar 5. 1 Peta Kota Tangerang .....	116

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sejarah manusia telah menunjukkan bahwa kehidupan dan dinamika suatu organisasi bergantung pada manusia sebagai pelaksana dalam menjalankan aktivitas organisasi. Pada organisasi pemerintahan daerah, ASN (Aparatur Sipil Negara) bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas pemerintahan daerah, menjalankan kebijakan pemerintah di tingkat daerah dan memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. ASN, sebagai abdi negara, dituntut menjadi pioner di segala bidang dengan kualitas, dedikasi dan etos kerja yang tinggi untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang baik (*good goverment governance*). ASN harus memenuhi beberapa faktor agar dapat meningkatkan dan memotivasi semangat kerja dan menyelesaikan kewajiban mereka secara efisien dan efektif.

Tugas Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah adalah memberikan pelayanan publik yang mampu memuaskan masyarakat. Undang-Undang (UU) Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik adalah pedoman kualitas pelayanan yang baik dari aparatur negara. Peraturan ini menekankan bahwa negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik yang merupakan amanat Undang-Undang Dasar (UUD) Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Realita yang terjadi, masyarakat kerap kali mendapatkan perlakuan yang tidak adil dalam

pelayanan publik. Hasil survei yang dilakukan oleh Ombudsman RI tentang kepatuhan instansi pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan publik menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan pemerintah Kabupaten/Kota masih sekitar 60% dari jumlah keseluruhan Kabupaten/Kota yang ada di Indonesia (Faisal, 2024).

Kualitas pelayanan publik sangat ditentukan oleh kinerja ASN (Nelson, 2020). Secara umum, keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya bergantung pada hal-hal seperti kepemimpinan (Hakim *et al.*, 2023), program (Jatmiko & Gusmayanti, 2022), tujuan (Lynch & Day, 1996) dan sarana prasarana yang tersedia (Pazetto *et al.*, 2023). Organisasi harus berkonsentrasi pada beberapa elemen. Sumber daya manusia adalah salah satu komponen tersebut. SDM yang kompeten dan kinerja yang baik dapat membantu perusahaan berhasil, tetapi SDM yang tidak kompeten dan kinerja yang buruk dapat menjadi masalah bagi perusahaan yang bersaing dan menyebabkan kerugian (Juniartha & Sugiarto Asana, 2020). Hal ini menjadikan manajemen SDM sebagai salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, lembaga, atau instansi dipengaruhi oleh kinerja karyawan atau anggota stafnya dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dari perusahaan. Kinerja adalah ukuran seberapa efisien dan efektif suatu organisasi atau manajer dalam mencapai tujuan yang memadai (Putra *et*

*al.*, 2023). Kinerja yang tinggi dapat membantu perusahaan memperoleh keuntungan, namun kinerja yang rendah dapat merugikan. Kinerja ASN adalah kemampuan untuk menyelesaikan tugas sesuai keahlian mereka. Kinerja pegawai sangat penting karena kinerja menunjukkan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Namun demikian, banyak faktor memengaruhi kinerja pegawai. Beberapa diantaranya adalah kepemimpinan visioner, tambahan penghasilan, pengembangan karier, komitmen terhadap organisasi, dan kepuasan kerja. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa ada banyak faktor yang berkorelasi dengan kinerja karyawan.

Menurut Gibson *et al.* (1997), kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Batasan tersebut mengandung makna bahwa kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Hal yang sama dinyatakan oleh Rivai & Basri (2005) bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu yang telah disepakati bersama.

Menurut Gibson *et al.* (1997), ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja: (a) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang; (b) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan

kepuasan kerja; dan (c) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*). Kerja sama yang baik antara pemimpin dan karyawan akan membuat suasana kerja menjadi kondusif dan menyenangkan. Suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan dapat membantu organisasi atau perusahaan mencapai tujuannya. Jadi tujuan suatu organisasi tidak dapat dicapai jika tidak ada pegawai/karyawan atau tidak ada pemimpin. Keduanya saling berkontribusi dan saling mendukung.

Peningkatan kualitas SDM sangat penting dalam meningkatkan profesionalisme ASN. Proses peningkatan kualitas SDM ini harus dilakukan secara sistematis, terarah dan berkelanjutan. Pada dasarnya, tujuan dari peningkatan kualitas sumber daya manusia ini adalah untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja karyawan atau pegawai dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan yang mereka miliki. Meningkatkan kinerja ASN akan berdampak besar pada tingkat kepuasan masyarakat. Selain itu, kualitas tinggi ASN dapat dilihat dari kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas secara profesional, efektif dan efisien. Ini adalah hasil dari kualitas ASN yang dapat menghasilkan komitmen yang memberikan hasil yang memuaskan dan jujur.

Kinerja pegawai ASN merujuk pada sejauh mana pegawai dapat mencapai hasil atau prestasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan standar yang ditetapkan (Saudin, 2021; Septyandi & Susanto, 2020; Panjaitan *et al.*, 2022). Kompetensi meliputi pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang. Karyawan yang memiliki

pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh pekerjaan mereka akan lebih efektif dan efisien dalam melakukan tugas mereka dibandingkan dengan karyawan yang kurang kompeten. Kompetensi berkontribusi langsung terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang pegawai.

Kompetensi adalah kumpulan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh seorang individu dalam menjalankan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu (Nuraeni & Rosmiati, 2022). Semakin tinggi kompetensi seorang pegawai, semakin baik kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan. Pegawai yang kompeten biasanya lebih baik dalam memecahkan masalah dan menangani situasi yang sulit. Mereka memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tugas dan tanggung jawab mereka, dan mereka mampu mengidentifikasi dan menerapkan solusi yang efektif untuk masalah yang mungkin muncul. Kompetensi juga mempengaruhi kemampuan pegawai untuk mengembangkan karir mereka. Pegawai yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi mereka memiliki peluang yang lebih baik untuk promosi dan pengembangan karir.

Pegawai yang merasa kompeten biasanya merasa lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai tujuan organisasi. Mereka merasa lebih percaya diri dan puas dengan pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Untuk ASN, kompetensi sangat penting untuk melayani masyarakat secara efektif. Mereka perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memahami kebutuhan masyarakat dan memberikan layanan yang berkualitas. Dengan kata lain bahwasannya

SDM memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap keberhasilan dan juga efisiensi dari pengelolaan suatu organisasi pemerintah. Oleh sebab itu apabila pengelolaan manajemen SDM menjadi sebuah hal yang sangat krusial. Jika SDM tidak dikelola secara baik, maka hasil yang diharapkan dari efektivitas pengelolaan dan tmbal balik kepuasan dari masyarakat tidak akan tercapai. Berangkat dari hal tersebut maka baik buruknya suatu pengelolaan organisasi dan hasil yang akan didapatkan pada masa mendatang. Semua itu akan bergantung kepada kemampuan pengelolaan SDM oleh pemerintah.

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan pimpinannya (Lee *et al.*, 2023) karena efektivitas kepemimpinan didasarkan pada rasa saling percaya dan interaksi antara pemimpin dan pegawai (Fiedler, 1969). Dua jenis gaya kepemimpinan berbeda dapat ditemukan dalam organisasi konvensional. Pertama adalah kepemimpinan transformasional, di mana bawahan yang setuju dengan pendekatan yang diterapkan atasannya mengikuti arahan mereka (Kuhnert & Lewis, 1987); yang kedua adalah kepemimpinan transaksional, di mana pemimpin mencapai konsensus dengan bawahannya melalui negosiasi dan perundingan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan (Den Hartog *et al.*, 1997). Menurut Lee *et al.* (2022), karyawan akan mempercayai pemimpin mereka jika mereka dengan jelas mengidentifikasi keterampilan kepemimpinan transformasional, lingkungan moral dan kecerdasan emosional mereka.

Cook & Wall (1980) menunjukkan bahwa ada hubungan pertukaran timbal balik (*mutual exchange relationship*) antara pemimpin dan pegawai; melalui kepemimpinan positif seorang pemimpin, pegawai akan dapat mengidentifikasi diri mereka dengan pimpinan, mendukung pimpinan secara positif, menerapkan sikap penuh kepercayaan dan sebagai konsekuensinya akan memberikan kontribusi terbaik mereka kepada organisasi. Sehubungan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, ditemukan bahwa bawahan pemimpin transformasional akan mengungkapkan kepuasan terhadap pemimpinnya.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional juga akan memotivasi karyawannya dengan memberikan penjelasan tentang tujuan dan visi mereka, sehingga mereka terinspirasi dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dengan kata lain, kepemimpinan transformasional menghasilkan karyawan yang lebih terlibat dan berkomitmen pada pekerjaan mereka sendiri. Sebaliknya, pemimpin transaksional memanfaatkan perilaku sosial untuk memaksimalkan keuntungan dengan biaya rendah. Pemimpin seperti ini akan mendorong karyawannya untuk memenuhi tugas mereka dan memahami tujuan dan kebutuhan mereka dan jika mereka mampu menyelesaikan tugas mereka, mereka akan menjadi pemimpin yang baik.

Kepemimpinan inklusif adalah gaya kepemimpinan yang mempromosikan dan mendorong semua anggota tim untuk berpartisipasi dan diterima tanpa memandang latar belakang, identitas, atau karakteristik mereka. Gaya kepemimpinan ini menciptakan lingkungan yang ramah dan

setara di mana setiap anggota merasa didengar, dihargai dan diberdayakan untuk berkontribusi sepenuhnya. Kepemimpinan inklusif berarti menghormati dan menghargai semua latar belakang, termasuk latar belakang budaya, gender, ras, agama dan lainnya. Pemimpin inklusif membuat ruang yang aman di mana orang dapat berbagi pengalaman, perspektif dan gagasan yang berbeda. Selain itu, pemimpin inklusif mendorong anggota tim untuk bekerja sama dan membuat keputusan bersama.

Selain itu, ciri-ciri penting kepemimpinan inklusif yang ditunjukkan oleh IL adalah "keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan dalam interaksi mereka dengan pengikut" (Carmeli et al., 2010). Demikian pula, IL menunjukkan "keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan dalam interaksi pimpinan dengan pengikut" (Carmeli et al., 2010), yang merupakan karakteristik penting dari kepemimpinan inklusif. Akibatnya, kepemimpinan yang menekankan komunikasi dua arah lebih inklusif daripada model kepemimpinan konvensional (Carmeli et al., 2010; Choi et al., 2017; Javed et al., 2019).

Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja ASN secara keseluruhan, sementara gaya kepemimpinan yang tidak tepat dapat berdampak negatif pada kinerja mereka (Pazetto *et al.*, 2023). Gaya kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi ASN untuk bekerja dengan lebih baik dan efisien. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang buruk dapat menurunkan moral dan motivasi kerja ASN. Menurut Lee *et al.* (2023), ketika seorang pegawai memahami harapan, kebutuhan dan tujuan kerja

atasannya dan organisasi, maka hal tersebut akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang diterima semua orang, sehingga menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Seorang pemimpin yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, sehingga ASN merasa lebih puas dan berkomitmen pada pekerjaan mereka. Oleh karena itu, kepercayaan pegawai terhadap atasannya merupakan elemen kunci yang memengaruhi kinerja mereka (Khan *et al.*, 2020; Maamari & Saheb, 2018).

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu indikator yang memengaruhi sistematisa peningkatan kinerja ASN. Hal tersebut dikarenakan seorang birokrat diharuskan memiliki sebuah inovasi yang mereka lakukan terkait dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan masyarakat. Peningkatan kinerja ASN yang baik perlu sebuah dukungan dari struktur birokrat yang baik yang mampu memberikan ruang kebebasan dalam bertanggung jawab dalam proses pengembangan kreativitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang mereka miliki terhadap pemerintahan. Selain itu, birokrat juga dapat menciptakan sebuah standar yang mengatur para ASN dalam memberikan pelayanan yang diharapkan kepada masyarakat.

Seorang pemimpin yang efektif memahami pentingnya pengembangan keterampilan dan karir ASN. Mereka akan mendorong dan mendukung ASN dalam belajar dan berkembang, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka (Malibari & Bajaba, 2022). Gaya kepemimpinan juga memengaruhi cara ASN membuat dan menerapkan

keputusan. Pemimpin yang efektif akan menciptakan lingkungan di mana ASN merasa nyaman untuk berbagi ide dan pendapat mereka, yang dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik dan efektif. Jadi, penting bagi pemimpin dalam sektor publik untuk memahami dan menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif untuk memaksimalkan kinerja dan efisiensi ASN.

Orientasi tujuan akan memengaruhi tingkat kepuasan mereka (Qin & Zhang, 2020; Ryan & Deci, 2020). Orientasi tujuan adalah kecenderungan untuk menghadapi situasi kompleks dengan pimpinan (Pintrich, 2000) dan juga dapat dikaitkan dengan tujuan pembelajaran atau kinerja (Wolters et al., 1996). Oleh karena itu, ini bisa menjadi reaksi linier (dan bukan sekadar hubungan) di mana ketidakpuasan dapat menimbulkan perubahan perilaku dan ketegangan untuk mencapai tujuan tertentu. Sebuah penelitian menunjukkan bahwa orientasi tujuan secara signifikan dikaitkan dengan keadaan psikologis seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Chen et al., 2023). Kepuasan yang dirasakan akan meningkatkan keterikatan (*engagement*) pegawai pada organisasinya (Ismail et al., 2019) sehingga pegawai akan memberikan kinerja terbaik (Daru Wicaksono & Rahmawati, 2019).

Kepuasan kerja meningkatkan motivasi dan komitmen ASN terhadap pekerjaannya. Ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih bersemangat dan berdedikasi untuk memberikan yang terbaik dalam tugas-tugas yang mereka lakukan (Pramanda Putra et al., 2023). ASN yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki

motivasi kerja yang lebih tinggi. Mereka cenderung berusaha lebih keras, lebih berdedikasi, dan memiliki kinerja yang lebih baik. ASN yang merasa puas biasanya lebih produktif. Mereka cenderung menghasilkan lebih banyak dan lebih baik, karena mereka merasa lebih bahagia dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. ASN yang puas dengan pekerjaan mereka biasanya lebih loyal dan berkomitmen. Loyalitas dan komitmen ini bisa berarti kinerja yang lebih baik dan keinginan untuk berkontribusi pada tujuan organisasi.

Kepuasan kerja juga bisa meningkatkan kerjasama dan tim kerja. ASN yang puas biasanya lebih mudah bekerja sama dengan rekan-rekan mereka, yang bisa berkontribusi pada kinerja tim secara keseluruhan. Jadi, penting untuk menjaga tingkat kepuasan kerja ASN agar mereka dapat berfungsi dan berkontribusi sebaik-baiknya untuk organisasi dan masyarakat secara luas. Manajemen yang baik, lingkungan kerja yang positif, penghargaan yang adil, dan peluang untuk pengembangan profesional dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja. Komitmen kerja adalah tingkat kesediaan seseorang untuk berkomitmen dan berdedikasi secara penuh terhadap pekerjaan atau tugas-tugas yang diemban. Komitmen merupakan motivasi untuk memelihara hubungan dan memperpanjang hubungan (Munizu, 2017) . Komitmen harus menjadi sebuah variabel penting dalam menentukan kesuksesan hubungan. Semakin tinggi komitmen yang dibangun dari kepuasan dan kepercayaan maka semakin tinggi kualitas hubungan saluran antara pemasok dan penyalur. ASN yang memiliki komitmen kerja yang tinggi biasanya lebih

berdedikasi terhadap tugas dan pekerjaannya (Panjaitan *et al.*, 2022). Mereka cenderung menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu, yang secara langsung dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Komitmen kerja dapat mendorong motivasi pegawai untuk mencapai target dan tujuan organisasi. ASN yang berkomitmen seringkali lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, yang berarti mereka mungkin akan lebih produktif dan efisien dalam pekerjaannya. ASN dengan tingkat komitmen kerja yang tinggi cenderung memiliki tingkat kehadiran yang lebih baik dan lebih sedikit hari sakit. Hal ini karena mereka merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan organisasinya. ASN yang memiliki tingkat komitmen kerja yang tinggi cenderung memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Hal ini karena mereka memahami dan menghargai pentingnya peran mereka dalam melayani masyarakat.

Sebagai salah satu Kota di Indonesia yang telah mendapatkan banyak penghargaan terkait dengan kinerja ASN mereka. Pada tahun 2023 lalu Pemerintah Kota Tangerang kembali mampu menyabet penghargaan pada tingkat nasional dalam bidang pelayanan publik karena apiknya performa atau kinerja ASN Kota Tangerang maka Ombudsman Indonesia memberikan “Anugerah Penilaian Kepatuhan Tinggi Standar Pelayanan Publik (Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik)” kepada Pemerintah Kota (Pemkot) Tangerang. Berdasarkan penilaian dari Ombudsman RI predikat yang didapatkan oleh Pemkot Tangerang terbilang memiliki kualitas tertinggi. Yakni senilai 93,21 maka Pemkot Tangerang

mendapatkan predikat A dengan kualitas tertinggi (Pemerintah Kota Tangerang, 2023).

Apiknya pelayanan publik yang diberikan oleh Pemkot Tangerang membuktikan bahwasannya kinerja dari ASN Kota Tangerang juga dapat dikatakan berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan pada dasarnya pelayanan yang diberikan oleh ASN kepada masyarakat tidak hanya bergantung kepada baik buruknya kinerja pemerintahan, tetapi juga ditentukan oleh tingkat kepuasan dari masyarakat atas pelayanan yang telah mereka terima. Berangkat dari hal tersebut efektivitas kinerja dari ASN yang baik, akan melahirkan sebuah produktivitas kerja yang dapat dikatakan cukup optimal.

Secara geografis, Kota Tangerang berbatasan langsung dengan Kabupaten Tangerang di sebelah utara dan barat; Provinsi DKI Jakarta di sebelah timur; dan Kota Tangerang Selatan di sebelah selatan. Luas Kota Tangerang adalah 164,55 km<sup>2</sup>, atau sekitar 1,59 persen dari Provinsi Banten. Kota Tangerang mempunyai 13 Kecamatan dan 104 Kelurahan, Pemerintah Kota Tangerang sendiri mempunyai 41 Organisasi Perangkat Daerah. Dalam melaksanakan tugas setiap pimpinan satuan organisasi dan kelompok tenaga fungsional wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan masing-masing maupun antar satuan organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah serta dengan Instansi lain di luar Pemerintah Daerah sesuai dengan tugas masing-masing.

Jumlah PNS di Kota Tangerang Tahun 2024 sebesar 6740 PNS. Jumlah PNS terbagi berdasarkan jabatan struktural berjumlah 968 PNS, jabatan fungsional umum 1445 PNS, jabatan fungsional tertentu 1497 PNS dan guru berjumlah 2830 PNS. Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di pemerintah daerah menghadapi berbagai tantangan dan peluang dalam menjalankan tugas mereka. ASN Pemerintah Kota Tangerang sering kali dihadapkan pada tugas-tugas yang kompleks dan beragam, termasuk penanganan administrasi, penyediaan layanan publik, pembangunan infrastruktur, dan lain-lain. Mengelola berbagai tugas ini dapat menjadi tantangan terutama ketika sumber daya terbatas. ASN juga harus mampu menyelaraskan kebijakan pemerintah pusat dengan kondisi dan kebutuhan lokal. Hal ini bisa menjadi sulit ketika kebijakan pusat tidak sesuai dengan realitas lokal atau ketika terjadi perubahan kebijakan yang cepat. Sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi yang terbatas juga sering menjadi hambatan dalam menjalankan tugas-tugas ASN. Keterbatasan ini dapat membatasi kemampuan mereka untuk memberikan layanan yang optimal kepada masyarakat. Selain tantangan yang dihadapi, ASN Pemerintah Kota Tangerang juga mempunyai peluang untuk dapat mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka melalui pelatihan dan pendidikan lanjutan. Ini dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang kompleks. Pemerintah Kota Tangerang sendiri dalam mengembangkan kompetensi ASNnya membuat aplikasi Tangerang Gorvu University di mana aplikasi tersebut bertujuan untuk membentuk sumber

daya manusia aparatur yang kompeten untuk pencapaian Visi Misi Pemerintah Kota Tangerang

Penghargaan yang didapatkan oleh Pemkot Tangerang memberikan bukti nyata bahwasannya kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat dapat dikatakan telah berjalan dengan sangat baik. Bahkan pada tahun ini Pemkot Tangerang mengalami peningkatan nilai kinerja ASN-nya dibandingkan dengan tahun sebelumnya, pada tahun 2023 Pemkot Tangerang mendapatkan nilai kinerja sebesar 88,47 (Pemerintah Kota Tangerang, 2023) Pemkot Tangerang berhasil meraih Prestasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dalam Hari Otonomi Daerah XXVIII Tahun 2024 tersebut dengan skor yang luar biasa, yakni mencapai 3,532 serta berstatus kinerja “tinggi” berdasarkan Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (EPPD) tahun 2023. Lanjutnya, Pemkot Tangerang menerima penghargaan secara langsung dari Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia (KEMENDAGRI).

Selain itu juga pada tahun yang sama 2023 Pemkot Tangerang mendapatkan sebuah prestasi yang cukup membanggakan, di mana dikatakan bahwasanya Pemkot Tangerang berhasil meningkatkan kinerja dari ASN mereka melalui sebuah sistem e-Kinerja yang dapat dikatakan cukup terintegritasi di mana hasil dari sistem tersebut menunjukkan bahwasannya tingkat kinerja ASN Pemkot Tangerang menyentuh angka hingga 95.85% (Irfan, 2023).

Presentase yang didapatkan ini merupakan hasil dari 170 aplikasi yang telah dikembangkan dan juga terintegrasi (Irfan, 2023), bahkan hingga

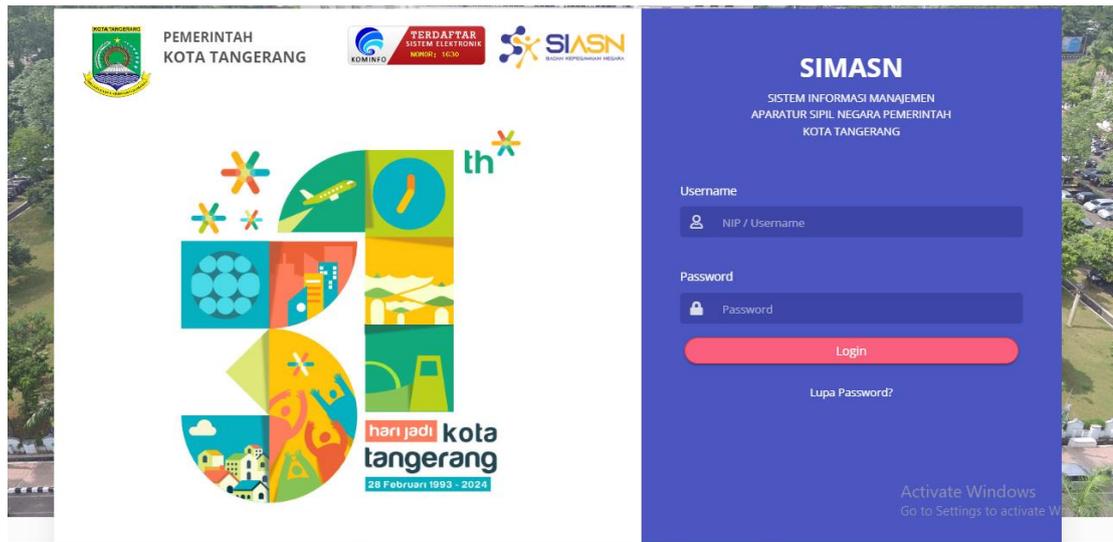
saat ini Kota Tangerang sering dijadikan contoh bagi Pemerintah daerah (Pemda) lain. Sesuai dengan pemaparan di atas bahwasanya seringkali pengembangan karir dan juga kinerja dari ASN dianggap sebagai sebuah hal yang remeh. Padahal apabila ditelaah lebih jauh lagi maka dapat dikatakan bahwa kinerja dan juga karir yang baik dari ASN akan memberikan banyak sekali dampak positif kepada Pemerintah karena hal ini akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan dari masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.

Banyak bukti nyata terkait keberhasilan kinerja ASN Kota Tangerang yang telah didapatkan oleh Pemkot Tangerang. Hal tersebut dapat terlihat dari banyaknya penghargaan yang mereka terima. Penghargaan yang mereka terima salah satunya berasal dari KASN (Komisi Aparatur Sipil Negara). Sebanyak 2 kali penghargaan diberikan oleh KASN kepada Pemkot Tangerang, penghargaan yang pertama diberikan KASN kepada Pemkot Tangerang pada tahun 2020, di mana pada tahun tersebut Pemkot Tangerang memperoleh penghargaan dengan predikat "Sangat Baik." Penghargaan tersebut nyatanya jatuh lagi kepada Pemkot Tangerang pada tahun 2022, di mana Tangerang mendapatkan predikat yang sama dengan skor sebesar 366 (Pemerintah Kota Tangerang, 2022), yang artinya Pemkot Tangerang meraih posisi tertinggi pada tingkat Kota/kabupaten di Indonesia. Selain itu juga yang mengesankan pada tahun 2022 Pemerintah Kota Tangerang mampu membawa pulang sebanyak 7 penghargaan pada berbagai macam tingkat dan kategori terkait dengan kinerja ASN mereka. Tiga penghargaan yang didapatkan merupakan penghargaan pada tingkat

Nasional, dengan kategori Penilaian Kompetensi, Implementasi Manajemen ASN terbaik dan yang terakhir yakni penghargaan “*Special Mention Pilot Project SIASN*” (Khoirunnisa, 2022).

SIASN ini sendiri adalah sebuah website milik BKN (Badan Kepegawaian Nasional) RI yang berfungsi untuk mewujudkan layanan yang berbasis *paperless* mengenai data dan informasi kepegawaian ASN, guna memberikan dukungan kepada pengelolaan manajemen ASN yang baik. Penghargaan lainnya merupakan penghargaan pada tingkat Regional dengan kategori Ketaatan Norma, Standar, Prosedur dan Kriteria (NSPK) manajemen ASN. Lalu kategori Integrasi Sistem Informasi, kategori Pelayanan Kenaikan Pangkat dan yang terakhir adalah penghargaan khusus kategori Piloting SIASN Pelayanan Kenaikan Pangkat (Khoirunnisa, 2022).

Pemerintah Kota Tangerang telah berinovasi guna meningkatkan efisiensi dan juga efektifitas kinerja ASN mereka. Salah satunya yakni melalui sebuah sistem informasi yang bernama SIMASN. Sistem informasi ini memudahkan para ASN untuk dapat mengurus administrasi kepegawain yang meliputi pensiun dan juga kenaikan pangkat mereka. Sehingga hal tersebut dapat memudahkan dan juga memotivasi para ASN untuk dapat lebih lagi dalam meningkatkan kinerja mereka. Yang mana kemudian hal ini menjadi sesuai dengan permasalahan penelitian penulis. Di mana bersamaan dengan sistem aplikasi ini hal-hal yang diperlukan dan diinginkan oleh ASN seperti jabatan, promosi, dan mutasi diisi dengan mengedepankan kinerja dan juga kompetensi dari para ASN.



Sumber: Website SIMASN, 2024.

### **Gambar 1. 1 Dashboard sistem informasi SIMASN Pemkot Tangerang**

Selain itu juga bukti nyata kinerja yang baik dari ASN Pemerintah Kota Tangerang dengan memperoleh penghargaan sebagai Pemerintah daerah yang berprestasi kinerja terbaik pada tahun 2019. Yang mana dapat diartikan bahwasannya. Pemerintah Kota Tangerang dapat mempertahankan serta meningkatkan kualitas dari kinerja pemerintahan mereka. Penghargaan pada tahun ini pun merupakan penghargaan pada tingkat Nasional. Kali ini penghargaan tersebut didapatkan dari Kementerian Dalam Negeri RI sebagai Pemerintah Daerah Yang Berprestasi Kinerja Terbaik dengan status "Sangat Tinggi" se-Provinsi Banten dengan skor 3,5445 (Pemerintah Kota Tangerang, 2020) .

Meskipun Pemerintah Daerah Kota Tangerang telah menunjukkan kinerja yang baik dan mendapat pengakuan melalui penghargaan, namun masih terdapat peluang untuk terus meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan pemerintah daerah tersebut.

Penghargaan yang diperoleh mencerminkan bahwa Pemerintah Daerah Kota Tangerang telah berhasil menerapkan sistem dan praktik manajemen kinerja yang efektif. Namun, faktor kepemimpinan juga berperan penting dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja ASN secara berkelanjutan

Oleh karena itu, fenomena yang perlu diteliti adalah bagaimana pendekatan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan inklusif dapat memberikan kontribusi lebih lanjut terhadap peningkatan kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang, yang telah menunjukkan kinerja yang baik

Penelitian ini juga penting untuk mengeksplorasi peran mediasi dari faktor-faktor seperti kompetensi, kepuasan kerja, dan komitmen kerja dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja ASN. Dengan memahami peran mediasi ini, diharapkan dapat ditemukan mekanisme yang lebih komprehensif untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja ASN melalui pendekatan kepemimpinan yang tepat

Dengan demikian, meskipun Pemerintah Daerah Kota Tangerang telah mencapai tingkat kinerja yang baik, penelitian ini masih relevan untuk dilakukan guna mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan inklusif dapat berkontribusi lebih lanjut dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja ASN secara berkelanjutan.

Sebagai penutup, komitmen kerja merupakan aspek penting dalam peningkatan kinerja ASN dan kualitas layanan pemerintah. Oleh karena itu,

penting bagi organisasi pemerintah untuk mendorong dan mempertahankan komitmen kerja di antara ASN mereka. Berdasarkan uraian di atas, terdapat beberapa celah penelitian yang diuraikan pada beberapa kesenjangan penelitian yang disajikan dalam tabel 1.1 berikut.

**Tabel 1.1 Kesenjangan Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Temuan	Kesenjangan Penelitian
1.	Eliyana et al. (2019)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Namun kepemimpinan transformasional tidak bisa memberikan dampak yang signifikan terhadap prestasi kerja apabila diintervensi oleh komitmen organisasi serta tidak dapat memberikan dampak langsung terhadap prestasi kerja.	Ditemukan kepemimpinan transformasional tidak bisa memberikan dampak yang signifikan terhadap prestasi kerja apabila diintervensi oleh komitmen organisasi serta tidak dapat memberikan dampak langsung terhadap prestasi kerja yang merupakan celah untuk dikaji kembali dengan melibatkan variabel lain
2.	Wei et al. (2023)	Kepuasan kerja meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh perawat kepada pasien. Kepuasan kerja memiliki dampak positif yang besar untuk kinerja karyawan	Ditemukan hanya kepuasan kerja yang memiliki dampak positif yang besar untuk kinerja yang merupakan celah untuk dikaji kembali dengan melibatkan variabel lain
3.	Alsalamah et al. (2023)	Kompetensi yang dimiliki oleh individu menjadikan mereka lebih siap untuk memasuki dunia kerja	Ditemukan hanya kompetensi yang dikaji yang merupakan celah untuk dikaji kembali dengan melibatkan variabel lain
4.	Jatmiko & Gusmayanti (2022)	Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah	Ditemukan hanya gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi yang dikaji yang merupakan celah

			untuk dikaji kembali dengan melibatkan variabel lain
5.	Khan et al. (2020)	Pengaruh positif yang besar dari gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan dengan menyoroti efek mediasi dan moderasi dari budaya organisasi dan OCB pada hubungan tersebut.	Ditemukan hanya gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja yang dikaji yang merupakan celah untuk dikaji kembali dengan melibatkan variabel lain

Selanjutnya dari pemaparan latar belakang di atas, dapat diperoleh gambaran mengenai situasi dan kondisi kinerja aparatur saat ini di Kota Tangerang dan dituangkan dalam suatu permasalahan dengan judul penelitian **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Inklusif Terhadap Kinerja ASN Dimediasi oleh Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Kerja (Studi Kasus : Pemerintah Daerah Di Kota Tangerang)”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Pelayanan publik yang mampu memuaskan masyarakat adalah tanggung jawab baik pemerintah pusat maupun daerah. Pedoman untuk kualitas pelayanan yang baik dari aparatur negara adalah Undang-Undang (UU) Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Peraturan ini menekankan bahwa negara bertanggung jawab untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasar setiap warga negara dan penduduknya dalam kerangka pelayanan publik, yang merupakan amanat dari Undang-Undang Dasar (UUD) Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Realitasnya adalah bahwa masyarakat seringkali diperlakukan secara tidak adil dalam pelayanan

publik. Hasil survei Ombudsman RI tentang kepatuhan pemerintah Kabupaten/Kota terhadap pelayanan publik menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan ini masih sekitar 60% dari semua Kabupaten/Kota di Indonesia (Faisal, 2024).

Beberapa penelitian terdahulu (Nelson, 2020; Putra *et al.*, 2023; Saudin, 2021; Septyandi & Susanto, 2020; Panjaitan *et al.*, 2022; Juniarta & Sugiarto Asana, 2020) menemukan bahwa kualitas pelayan bahkan kinerja organisasi sangat ditentukan oleh SDMnya. Sumber daya manusia adalah salah satu komponen tersebut. SDM yang kompeten dan kinerja yang baik dapat membantu perusahaan berhasil, tetapi SDM yang tidak kompeten dan kinerja yang buruk dapat menjadi masalah bagi perusahaan yang bersaing dan menyebabkan kerugian (Juniarta & Sugiarto Asana, 2020).

Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, diantaranya yaitu gaya kepemimpinan (Waltré *et al.*, 2023; Malibari & Bajaba, 2022; Hakim *et al.*, 2023), kompetensi (Ongena, 2023; Alsalamah *et al.*, 2023; Alves & Yang, 2022), kepuasan kerja (Wei *et al.*, 2023; Stirpe *et al.*, 2022; Inegbedion *et al.*, 2020; Chen *et al.*, 2023) dan komitmen kerja (Na-Nan *et al.*, 2021; Goetz & Wald, 2022; Asresie *et al.*, 2022; Nurlina, 2022; Eliyana *et al.*, 2019). Kesenjangan penelitian pada ranah ini masih memberikan celah bagi peneliti untuk melakukan pengujian secara empiris pada Pemkot Tangerang.

Selain itu, pada tahun 2023, Pemkot Tangerang memiliki prestasi yang membanggakan: mereka berhasil menunjukkan kinerja ASN melalui sistem e-Kinerja yang sangat terintegrasi dan hasilnya menunjukkan tingkat kinerja ASN Pemkot Tangerang mencapai 95,85% (Irfan, 2023). Pemkot Tangerang menjadi Kota percontohan bagi Kabupaten/Kota di Indonesia, sehingga peneliti tertarik untuk menemukan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ASN di Kota Tangerang dengan gaya kepemimpinan, kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen kerja sebagai variabel prediktor.

Berdasarkan pada uraian tersebut, maka peneliti merumuskan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kompetensi di Pemerintah Daerah Kota Tangerang?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Pemerintah Daerah Kota Tangerang?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Kerja di Pemerintah Daerah Kota Tangerang?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang?

5. Apakah gaya kepemimpinan inklusif berpengaruh signifikan terhadap kompetensi di Pemerintah Daerah Kota Tangerang?
6. Apakah gaya kepemimpinan inklusif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Pemerintah Daerah Kota Tangerang?
7. Apakah gaya kepemimpinan inklusif berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Kerja di Pemerintah Daerah Kota Tangerang?
8. Apakah gaya kepemimpinan inklusif berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang?
9. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang?
10. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang?
11. Apakah komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang?
12. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang dimediasi oleh kompetensi?
13. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang dimediasi oleh kepuasan kerja?

14. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang dimediasi oleh komitmen kerja?
15. Apakah gaya kepemimpinan inklusif berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang dimediasi oleh kompetensi?
16. Apakah gaya kepemimpinan inklusif berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang dimediasi oleh kepuasan kerja?
17. Apakah gaya kepemimpinan inklusif berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang dimediasi oleh komitmen kerja?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian adalah untuk menganalisis dan memberikan bukti empiris:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi di Pemerintah Daerah Kota Tangerang
2. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di Pemerintah Daerah Kota Tangerang.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen kerja di Pemerintah Daerah Kota Tangerang.
4. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang.

5. Pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kompetensi di Pemerintah Daerah Kota Tangerang.
6. Pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kepuasan kerja di Pemerintah Daerah Kota Tangerang.
7. Pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap komitmen kerja di Pemerintah Daerah Kota Tangerang.
8. Pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang.
9. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang?
10. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang?
11. Pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang?
12. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang dimediasi oleh kompetensi?
13. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang dimediasi oleh kepuasan kerja?
14. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang dimediasi oleh komitmen kerja?

15. Pengaruh gaya kepemimpinan inklusif terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang dimediasi oleh kompetensi?
16. Pengaruh gaya kepemimpinan inklusif terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang dimediasi oleh kepuasan kerja?
17. Pengaruh gaya kepemimpinan inklusif terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kota Tangerang dimediasi oleh komitmen kerja?

#### **1.4 Kegunaan penelitian**

##### **1.4.1. Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang positif berupa tambahan literatur bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian tentang kompetensi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen kerja terhadap kinerja ASN.

##### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat berguna serta sebagai masukan referensi bagi pemerintah daerah Kabupaten/Kota, khususnya Pemkot Tangerang guna meningkatkan kualitas kerja dan kinerja ASN.

#### **1.5. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kompetensi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara di pemerintah daerah Kota Tangerang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengumpulan data

primer dengan menggunakan kuesioner. Populasi penelitian ini yaitu aparatur sipil negara di pemerintah daerah Kota Tangerang.

### **1.6. Sistematika penulisan**

Mengacu pada pedoman tesis dan disertasi program pasca sarjana Universitas Hasanuddin, maka tulisan ini disajikan dalam 7 bab, sebagai berikut:

1) Bab I Pendahuluan

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan, kegunaan, ruang lingkup penelitian, defenisi dan istilah, sistematika penulisan.

2) Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini menjelaskan tentang tinjauan teori dan konsep, dan tinjauan empiris

3) Bab III Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Bab ini menjelaskan kerangka konseptual dan hipotesis

4) Bab IV Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang rancangan penelitian, lokasi penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, metode pengumpulan data, variabel penelitian, defenisi operasional variabel, instrumen penelitian dan teknik analisis data

5) Bab V Hasil Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang deskripsi data, deskripsi hasil penelitian

6) Bab VI Pembahasan

Bab ini menjelaskan tentang pembahasan penelitian

7) Bab VII Penutup

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dari penelitian, Implikasi penelitian, keterbatasan penelitian dan terakhir yaitu saran.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

Penelitian ini menguji pengaruh kompetensi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara di pemerintah daerah Kota Tangerang. Penelitian ini menggunakan teori birokrasi dan teori *New Public Management* (NPM) sebagai landasan teori dalam mengembangkan dan mendukung kerangka pikir pada penelitian ini.

##### **2.1.1 Teori Birokrasi (*Bureaucratic Theory*)**

Teori birokrasi berawal dari mekanisme pengendalian organisasi. Mekanisme pengendalian organisasi mengacu pada pengaturan kegiatan intraorganisasi untuk memastikan kepatuhan terhadap organisasi kebijakan, rencana dan target (Child, 1973). Mekanisme pengendalian organisasi sering dibagi menjadi dua kategori. Kategori pertama terdiri dari pengendalian langsung atau tidak langsung; kategori kedua mencakup pendekatan pengendalian sosial/pribadi atau instrumental/impersonal (Edstrom & Galbraith, 1977 ; Harzing, 1999, 2001). Empat jenis mekanisme pengendalian muncul dari matriks dua dimensi ini: (1) pengendalian personal, yang bersifat langsung dan terpusat; (2) pengendalian keluaran, yang bersifat tidak langsung dan

instrumental; (3) pengendalian sosial, yang bersifat tidak langsung dan bersifat personal; dan (4) birokrasi yang diformalkan atau standar.

Birokrasi Weberian ini diambil dari nama Max Weber seorang sosiolog Jerman, yang juga merupakan seorang penggagas konsep birokrasi modern. Weber dikenal dengan konsepnya mengenai tipe ideal bagi sebuah otoritas legal rasional, otoritas legal rasional disini adalah birokrasi. Menurut Weber (1947) kriteria-kriteria tipe ideal birokrasi yaitu:

- 1) *"A continuous organization of official functions bound by rules"*. Tugas-tugas pejabat diorganisir atas dasar aturan yang berkesinambungan.
- 2) *"A specific sphere of competence"*. Tugas-tugas tersebut dibagi atas bidang-bidang yang berbeda sesuai dengan fungsi-fungsinya di bidang yang kompeten, yang masing-masing dilengkapi dengan syarat otoritas dan sanksi-sanksi.
- 3) *"The organization of officers follows the principle of hierarchy"*. Jabatan-jabatan tersusun secara hierarkis, yang disertai dengan rincian hak-hak kontrol dan pengaduan.
- 4) *"The rules which regulate the conduct of an office may be technical rules or norms"*. Aturan- aturan yang sesuai dengan pekerjaan diarahkan baik secara teknis sesuai dengan aturan dan norma.

- 5) *"The members of the administrative staff should be completely separated from ownership of the means of production or administration"*. Anggota sebagai sumber daya organisasi berbeda atau terpisah dengan anggota sebagai individu pribadi.
- 6) *"There is also a complete absence of appropriation of his official position by the incumbent."* Pemegang jabatan tidaklah sama dengan jabatannya.
- 7) *"Administrative act's, decision, and rules are formulated and recorded in writing."* Administrasi didasarkan pada dokumen-dokumen tertulis dan hal ini cenderung menjadikan kantor (biro) sebagai pusat organisasi modern.
- 8) *"Legal authority can be exercised in a wide variety of different forms which will be distinguished and discussed later"*. Sistem-sistem otoritas legal dapat mengambil banyak bentuk, tetapi dilihat pada bentuk aslinya, sistem tersebut tetap berada dalam suatu staf administrasi birokratik.

Lebih spesifik lagi Weber (1947) menjelaskan kriteria tentang staf administrasi yang menduduki sebuah birokrasi, yaitu :

- 1) *"They are personally free and subject to authority only with respect their impersonal official obligations."* Para anggota staf bersifat bebas secara pribadi, dalam arti hanya menjalankan tugas-tugas impersonal sesuai dengan jabatan mereka.

- 2) *"They are organized in a clearly defined hierarchy of offices."* Terdapat hierarki jabatan yang jelas.
- 3) *"Each office has a clearly defined sphere of competence in the legal sense."* Setiap kantor memiliki fungsi-fungsi jabatan yang ditentukan secara tegas dan legal.
- 4) *"The office is filled by free contractual relationship."* Para anggota staf diangkat berdasarkan suatu kontrak yang bebas.
- 5) *"Candidates are selected on the basis of technical qualification."* Para anggota staf dipilih berdasarkan kualifikasi profesional, idealnya didasarkan pada suatu diploma (ijazah) yang diperoleh melalui ujian.
- 6) *"They are remunerated by fixed salaries in money, for the most part with a right to pensions."* Para anggota staf memiliki gaji dan biasanya juga dilengkapi hak-hak pensiun.
- 7) *"The office is treated as the sole."* Kantor adalah lapangan kerja yang utama bagi para anggota staf untuk memenuhi kewajibannya.
- 8) *"It constitutes a career."* Merupakan suatu struktur karir dan promosi dimungkinkan atas dasar senioritas dan keahlian serta menurut pertimbangan keunggulan.
- 9) *"The official works entirely separated from ownership and without appropriation of his position".* Para anggota staf

bekerja secara terpisah dari pemiliknya dan tanpa pemberian hak lebih karena posisi jabatannya.

10) *“He is subject to strict and systematic discipline and control in the conduct of the office.”* Para anggota staf tunduk pada sistem disiplin dan kontrol yang seragam di kantor.

Dipandang dari perspektif Weberian, jika birokrasi tidak seimbang dengan “perolehannya”, maka birokrasi tersebut tidak rasional lagi. “Perolehan” mengacu pada struktur hierarkis dan pembagian kekuasaan dalam birokrasi. Jadi jika dilihat susunan hierarkinya terlalu panjang dan lebar, maka akan ada pejabat atau pihak yang memiliki kekuasaan atau otoritas yang tidak sebanding dengan tanggung jawab atau pekerjaan yang mereka lakukan. Ini dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam birokrasi dan mengganggu efisiensi serta rasionalitasnya (Miftah Thoha, 2003).

Miftah Thoha (2003) menyederhanakan pemikiran Weber mengenai kriteria-kriteria dalam tipe ideal birokrasi yang rasional, yakni:

- 1) Individu pejabat secara personal bebas, akan tetapi dibatasi oleh jabatannya manakala ia menjalankan tugas-tugas atau kepentingan individual dalam jabatannya.
- 2) Jabatan-jabatan itu disusun dalam tingkatan hierarki dari atas kebawah dan kesamping. Konsekuensinya ada jabatan atasan dan bawahan, dan ada pula yang menyandang kekuasaan lebih besar dan ada yang lebih kecil.
- 3) Tugas dan fungsi masing-masing jabatan dalam hierarki itu

secara spesifik berbeda satu sama lain.

- 4) Setiap pejabat mempunyai kontrak jabatan yang harus dijalankan. Uraian tugas (*job description*) masing-masing pejabat merupakan domain yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang harus dijalankan sesuai dengan kontrak.
- 5) Setiap pejabat diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya, idealnya hal tersebut dilakukan melalui ujian kompetitif.
- 6) Setiap pejabat mempunyai gaji termasuk hak untuk menerima pensiunan sesuai dengan tingkatan hierarki jabatan yang disandangnya. Setiap jabatan bisa memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya dan jabatannya sesuai dengan keinginannya dan kontraknya bisa diakhiri dalam keadaan tertentu.
- 7) Terdapat struktur pengembangan karir yang jelas dengan promosi berdasarkan senioritas dan merit sesuai dengan pertimbangan yang objektif.
- 8) Setiap pejabat sama sekali tidak dibenarkan menjalankan jabatannya dan *resources* instansinya untuk kepentingan pribadi dan keluarganya.
- 9) Setiap pejabat berada di bawah pengendalian dan pengawasan suatu sistem yang dijalankan secara disiplin.

### 2.1.2 Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

SET merepresentasikan situasi di mana seseorang membantu atau memberikan bantuan kepada seseorang dengan nilai tertentu dan orang yang menerima bantuan tersebut membalasnya dengan jumlah yang sama. Oleh karena itu hubungan atasan-bawahan berkembang menjadi mutualitas. SET adalah proses yang implisit, bergantung satu sama lain dan menguntungkan yang melibatkan “pertukaran” atau hanya “transaksi” (Lee *et al.*, 2023). Pertukaran sosial, jika diterjemahkan dalam konteks gaya kepemimpinan –transformasional dan inklusif- memerlukan kewajiban yang tidak ditentukan, di mana orang yang memberikan bantuan memiliki harapan untuk menerima bantuan kembali di masa depan.

SET dianggap sebagai salah satu konsep paling penting dalam memahami perilaku di tempat kerja karena manfaatnya mencakup tanggung jawab yang tersebar di masa depan di mana pola sosial yang berkelanjutan tersirat, yang dapat membuat bawahan berkomitmen dan setia pada pekerjaan mereka. Akibatnya, SET dapat menjadi teori yang berguna untuk menjelaskan hubungan antara dua konstruksi, yaitu gaya kepemimpinan dan kinerja ASN. SET (Blau, 1964 dalam Hussain *et al.* (2018) menyatakan bahwa ketika pengikut atau bawahan diperlakukan dengan baik dan mendapatkan rasa hormat dari pemimpin, mereka akan membalasnya dengan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Jika seorang pemimpin memperlakukan karyawannya atau anggota timnya dengan

empati maka karyawan tersebut harus membalas dengan perlakuan yang lebih baik.

SET adalah praktik pertukaran yang sama dengan kepemimpinan transaksional. TL dan IL berbeda dari kepemimpinan transaksional, dengan berfokus pada jalur yang jelas menuju pengikut yang dinamis. Perspektif IL, hubungan pengikut-pemimpin bergantung pada rasa hormat, keterbukaan, rasa terima kasih dan akuntabilitas (Siyal *et al.*, 2023). Proses pengikut-pemimpin hanya dapat berhasil ketika pengikut dan pemimpin saling bertukar rasa hormat, kejujuran, rasa terima kasih dan tanggung jawab satu sama lain. Akibatnya, pengikut yang selalu mendapatkan penghargaan, rasa hormat dan perlakuan yang adil dari pemimpin mereka cenderung lebih realistis dengan pekerjaan yang ditugaskan (Pazetto *et al.*, 2023); ini akan membuat mereka lebih fokus dan termotivasi, yang pada gilirannya akan menghasilkan peningkatan kinerja mereka dalam pekerjaan.

SET menyatakan bahwa ketika pemimpin transformasional menghargai karyawannya, mereka mungkin akan membalasnya dengan tingkat kinerja yang lebih tinggi (Hussain *et al.*, 2018). Pemimpin transformasional diharapkan memperoleh tingkat kinerja yang tinggi di antara karyawannya melalui kepercayaan berbasis pengaruh dan berbasis kognitif. Kepercayaan akan diartikan sebagai tanda bahwa pemimpin ingin melibatkan karyawannya dalam proses pertukaran sosial dan sebagai hasil dari kepercayaan, karyawan mungkin akan membalasnya dengan tingkat kinerja yang lebih tinggi.

### **2.1.3 *New Public Management Theory* (Teori NPM)**

Konsep *New Public Management* (NPM) adalah paradigma baru dalam manajemen publik yang digunakan untuk melukiskan reformasi sektor publik. Munculnya konsep ini adalah adanya ketidakpuasan masyarakat terhadap kinerja pemerintah yang dianggap tidak efisien dan efektif dalam pengelolaan sumber daya. Ketidakpuasan ini dipicu oleh keadaan utang pemerintah yang terus meningkat, pajak tinggi, dan turunnya pertumbuhan ekonomi (Buhr, 2010).

Administrasi publik mulai mengenalkan NPM yang merupakan paradigma baru pada tahun 1990-an. NPM merupakan paradigma alternatif yang menekankan perubahan perilaku pemerintah menjadi lebih efisien dan efektif. Karakteristik dalam NPM meliputi: (1) lebih berfokus pada manajemen, bukan kebijakan; (2) adanya standar dan ukuran kinerja yang jelas; (3) lebih ditekankan pada kontrol hasil/keluaran; (4) pembagian tugas ke dalam unit-unit yang dibawah; (5) ditumbuhkannya persaingan di tubuh sektor publik; (6) lebih menekankan diterapkannya gaya manajemen sektor publik; (7) lebih menekankan pada kedisiplinan yang tinggi dan tidak boros dalam menggunakan berbagai sumber (Hood, 1991).

Konsep NPM secara tidak langsung muncul dari kritik keras terhadap organisasi sektor publik dan telah menimbulkan gerakan dan tuntutan terhadap reformasi manajemen sektor publik. NPM kemudian memengaruhi proses perubahan organisasi sektor publik secara komprehensif hampir diseluruh dunia. Pelaksanaan desentralisasi,

devolusi, dan modernisasi pemberian pelayanan publik merupakan penekanan gerakan NPM. Istilah NPM pada awalnya dikenalkan oleh Christopher Hood pada tahun 1991 yang kemudian disingkat dengan istilah NPM. Apabila dilihat melalui perspektif historis, pendekatan modern terhadap manajemen sektor publik tersebut awalnya *administration* dan *entrepreneurial government*, semua istilah ini memiliki makna yang sama akan tetapi istilah yang paling populer adalah *New Public Management*.

Janet & Robert (2007) menjelaskan bahwa NPM mengacu pada sekelompok ide dan praktik-praktik kontemporer yang pada intinya menggunakan pendekatan sektor swasta dan bisnis di sektor publik. NPM telah menjadi normatif yang menandakan pergeseran besar dalam cara berpikir tentang peran administrator publik. Menurut Bovaird & Loffer (2013), NPM adalah sebuah gerakan perampingan sektor publik dan membuatnya lebih komparatif dan mencoba untuk membuat administrasi publik yang lebih responsif terhadap kebutuhan warga dengan menawarkan pengukuran ekonomi, efisiensi dan efektifitas (*value for money*), fleksibilitas pilihan, dan transparansi.

Implementasi konsep NPM dapat dipandang sebagai suatu bentuk modernisasi atau reformasi manajemen dan administrasi publik, depolitisasi kekuasaan, atau desentralisasi wewenang yang mendorong demokrasi. Beberapa pihak meyakini bahwa paradigma NPM merupakan sebuah fenomena internasional sebagai bagian dari proses global. Konsep NPM begitu cepat mempengaruhi praktik manajemen publik di

berbagai negara sehingga membentuk sebuah gerakan yang mendunia. Karakteristik New Public Management Menurut Hood (1991:4) konsep NPM memiliki tujuh komponen utama, yaitu:

- 1) Manajemen profesional di sektor publik NPM menghendaki organisasi sektor publik dikelola secara profesional. Konsekuensi dilakukannya manajemen profesional di sektor publik adalah adanya kebebasan dan keleluasaan manajer publik untuk mengelola secara akuntabel organisasi yang dipimpinnya. Manajemen profesional mensyaratkan ditentukannya batasan tugas pokok dan fungsi serta deskripsi kerja yang jelas.
- 2) Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja NPM mensyaratkan organisasi memiliki tujuan yang jelas dan ada penetapan target kinerja. Target kinerja tersebut merupakan kewajiban yang dibebankan kepada manajer atau personel untuk dicapai. Penetapan target kinerja harus dikaitkan dengan standar kinerja dan ukuran kinerja. Penetapan standar kinerja itu dimaksudkan untuk memberikan nilai terbaik (*best value*) dan praktik terbaik (*best practise*), sedangkan penetapan ukuran kinerja adalah untuk menilai kesuksesan atau kegagalan dalam mencapai target kinerja dan tujuan organisasi.
- 3) Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian output

dan *outcome* dalam konsep NPM, semua sumber daya organisasi harus dikerahkan dan diarahkan untuk mencapai target kinerja. Penekanannya adalah pada pemenuhan hasil (*outcome*), bukan pada kebijakan-kebijakan. Pengendalian output harus menjadi fokus utama perhatian organisasi, bukan lagi sekadar pengendalian input, misalnya anggaran, jumlah staf, material dan sebagainya. Salah satu contoh perubahan ini adalah penggunaan penganggaran kinerja.

- 4) Pemecahan unit-unit di sektor publik Model organisasi sektor publik tradisional sangat didominasi organisasi birokrasi. Model organisasi birokrasi yang dikembangkan oleh Max Weber itu pada awalnya sangat kuat untuk meningkatkan efisiensi organisasi, akan tetapi seiring berjalannya waktu pola ini menjadi gagal karena semakin berkembang dan kompleksnya organisasi sektor publik sehingga hal ini mengakibatkan terjadinya kelembagaan organisasi karena sifat ini tersentralisasi. Konsep New Public Management mengendaki organisasi dipecah-pecah dalam unit kerja. NPM menghendaki adanya desentralisasi, devolusi dan pemberian wewenang yang lebih besar kepada bawahan. Tujuan pemecahan organisasi kedalam unit-unit kerja ini adalah efisiensi dan memangkas kelambanan birokrasi.
- 5) Menciptakan persaingan di sektor publik. Doktrin NPM menyatakan organisasi sektor publik perlu mengadopsi

mekanisme pasar dan menciptakan persaingan. Tujuan menciptakan persaingan di sektor publik adalah untuk menghemat biaya. Untuk itu dilakukan mekanisme kontrak dan tender kompetitif dalam rangka penghematan biaya dan peningkatan kualitas serta privatisasi. Beberapa tugas pelayanan publik dapat diberikan kepada pihak swasta jika memang hal ini lebih menghemat biaya dan menghasikan kinerja yang berkualitas. Selain itu, manfaat lainnya adalah mendorong sektor swasta dan sektor ketiga untuk berkembang.

- 6) Pengadopsian gaya manajemen di sektor bisnis ke dalam sektor publik Konsep New Public Management berasumsi bahwa praktik manajemen di sektor swasta jauh lebih baik dibandingkan manajemen sektor publik. Beberapa praktik manajemen yang dianggap lebih baik antara lain penilaian kinerja, sistem kompensasi dan promosi didasarkan kinerja, manajemen biaya, struktur yang fleksibel, sistem akuntansi, dan penganggaran yang lebih maju. Diharapkan dengan diadopsinya praktik-praktik ini mampu mengembangkan manajemen sektor publik yang lebih baik.
- 7) Penekanan pada disiplin dan penghematan lebih besar dalam menggunakan sumber daya. NPM mensyaratkan organisasi sektor publik dapat memberikan perhatian yang besar terhadap penggunaan sumber daya secara ekonomis dan

efisien. Doktrin ini menghendaki organisasi sektor publik melakukan penghematan biaya-biaya langsung, meningkatkan disiplin pegawai, dan kegiatan yang mengarah pada peningkatan kualitas dengan harga murah. Pemerintah misalnya perlu melakukan pengendalian pengeluaran sumber daya publik seefisien mungkin agar tidak terjadi pemborosan, pengerusakan lingkungan, salah kelola, salah alokasi dan korupsi.

### **2.1.3 Kompetensi**

Kompetensi mempengaruhi kinerja ASN adalah hal yang sangat penting dalam konteks administrasi pemerintahan. ASN adalah pegawai negeri yang bekerja untuk pemerintah dan memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat serta menjalankan berbagai program dan kebijakan pemerintah. Untuk mempengaruhi kinerja ASN secara positif, ada beberapa kompetensi yang perlu diperhatikan yaitu kemampuan untuk memberikan arahan, inspirasi, dan panduan kepada bawahan adalah hal penting dalam mempengaruhi kinerja ASN. Seorang pemimpin yang baik mampu mengarahkan ASN menuju tujuan yang jelas dan memberikan dukungan dalam mencapai sasaran. Kemampuan berkomunikasi dengan jelas, terbuka, dan menghargai pendapat bawahan merupakan kompetensi penting. Komunikasi yang baik membantu mencegah miskomunikasi dan memastikan bahwa informasi dan harapan terkait tugas-tugas dan ekspektasi kinerja dapat diterima dengan baik.

Kemampuan untuk mengelola sumber daya, waktu, dan tugas adalah aspek penting dalam mempengaruhi kinerja ASN. Manajemen yang baik dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas. Kemampuan membangun tim yang solid, mendukung kolaborasi, dan memfasilitasi kerja sama antar ASN akan membantu meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Seorang pemimpin harus mampu memotivasi anggota tim, mengatasi konflik, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Keterampilan teknis yang relevan dengan bidang tugas ASN adalah hal penting. ASN harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Kemampuan dalam mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, dan mencari solusi yang kreatif dan efektif akan membantu mempengaruhi kinerja ASN dalam menghadapi tantangan-tantangan yang muncul. Kemauan untuk terus belajar dan mengembangkan diri adalah kompetensi penting. ASN yang aktif dalam mengikuti pelatihan, seminar, atau mengembangkan pengetahuan baru akan memiliki kinerja yang lebih baik.

ASN harus mengedepankan standar etika dan integritas yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sikap jujur, transparan, dan profesional akan mempengaruhi reputasi dan kinerja ASN secara positif. Dengan mengembangkan kompetensi-kompetensi ini, pimpinan dan atasan di instansi pemerintah dapat berperan penting dalam mempengaruhi kinerja ASN sehingga mereka dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dan mendukung pencapaian

tujuan pemerintahan.

Kompetensi adalah sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati (Andini, 2015). Kompetensi SDM mencakup kapasitasnya yaitu kemampuan seseorang dalam suatu organisasi atau kelembagaan, untuk melaksanakan fungsi-fungsi atau kewenangan dalam mencapai suatu tujuan secara efektif dan efisien. Semakin cepat waktu penyajian laporan keuangan maka semakin baik untuk pengambilan keputusan. Sedangkan menurut Ihsanti & Emilda (2014) kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan seseorang dalam suatu organisasi atau suatu sistem untuk melakukan fungsi-fungsi dan kewenangannya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Kompetensi SDM yaitu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang, berupa keterampilan dan pengetahuan khusus, sehingga dapat menyusun laporan keuangan yang berkualitas dan dapat meningkatkan laporan keuangan sehingga dapat mewujudkan pemerintahan yang baik. Menurut (Sutrisno, 2009, 204-205) Indikator dari Kompetensi Sumber Daya Manusia terdiri dari:

- 1) Pengetahuan

Kesadaran dalam bidang kognitif. Karyawan harus mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan

bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.

## 2) Keterampilan

Keterampilan adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

## 3) Sikap

Perasaan (senang tidak senang, suka tidak suka) atau reaksi terhadap sesuatu yang datang dari luar. Misalnya, krisis ekonomi, kenaikan gaji dll.

Menurut Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil, Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara RI No. 46A Tahun 2003, kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya sehingga pegawai negeri sipil (PNS) tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.

### **2.1.4 Gaya Kepemimpinan**

#### **2.1.4.1. Pengertian Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan (transformasional, otentik, etis, pelayan, spiritual dan inklusif) memainkan peran penting dalam mengembangkan pendekatan moral dalam mengelola orang dan

organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mendorong tim mencapai tujuan atau visi (Robbins, 2008). Organisasi membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk mengoptimalkan efisiensi. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menggerakkan organisasi atau lembaganya secara matang (Rivai & Deddy, 2012). Ada lima dimensi kepemimpinan: 1) kemampuan untuk mendorong kerja sama dan hubungan yang baik; 2) kemampuan yang efektif; 3) kepemimpinan partisipatif; 4) kemampuan untuk memberikan tugas atau waktu; dan 5) kemampuan untuk memberikan wewenang.

Pada dasarnya, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk membimbing, mengarahkan dan mendorong orang lain untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, kepemimpinan dapat berdampak pada moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestasi organisasi. Kemampuan dan keterampilan pengarahan sangat penting untuk keberhasilan suatu organisasi.

Armstrong & Michael (2000) menyatakan bahwa kepemimpinan menentukan bagaimana tim eksekutif dan pemimpin lainnya bertindak dan menginspirasi budaya manajemen berkualitas tinggi secara keseluruhan. Kinerja yang buruk dapat disebabkan oleh manajemen yang buruk, kepemimpinan yang buruk, atau sistem kerja yang buruk. Semua ini dapat berasal dari kegagalan orang-orang di posisi tertinggi dalam organisasi untuk menetapkan

ekspektasi yang jelas dan tegas terhadap kinerja mereka. Indikator kepemimpinan menurut Armstrong & Michael (2000) didefinisikan sebagai: berbagi visi yang jelas dan fokus pada pencapaiannya; menunjukkan komitmen terhadap misi organisasi; memberikan pemahaman yang koheren tentang tujuan dan arah, baik secara internal maupun eksternal, memanfaatkan energi dan antusiasme staf.

#### **2.1.4.2. Fungsi Kepemimpinan**

Salah satu aspek kompetensi yang sangat penting untuk keberhasilan organisasi adalah kepemimpinan. Cara untuk memengaruhi orang lain agar bekerja dengan baik adalah dasar kepemimpinan, tetapi setiap orang mungkin melakukannya dengan cara yang berbeda, karena kepemimpinan merupakan seni. Metode yang digunakan setiap individu untuk memimpin individu lain dapat berbeda-beda tergantung pada karakteristik pemimpin, tugas, dan individu yang dipimpinnya.

Setiap pemimpin harus berada di dalam situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau instansi masing-masing, karena fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi tersebut. Empat fungsi utama kepemimpinan disebutkan secara operasional oleh Rivai & Muliadi (2013:34). Pertama adalah fungsi instruksi, yang berarti komunikasi satu arah; kedua adalah fungsi konsultasi, yang berarti komunikasi dua arah; ketiga adalah fungsi partisipatif, yang berarti pemimpin berusaha untuk memotivasi orang yang

dipimpinnya, termasuk pelaksanaan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan; dan keempat adalah fungsi delegasi, yang berarti komunikasi dua arah.

#### **2.1.4.3. Kepemimpinan Transformatif (*Transformative Leadership/TL*)**

Menurut Hasibuan (2013:10), gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya untuk bekerja sama dengan produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan memiliki dampak signifikan pada kinerja pegawai ASN. Kepemimpinan yang efektif dapat membawa perubahan positif dalam produktivitas, motivasi, kolaborasi, dan kualitas kerja pegawai ASN. Dua jenis *leadership style* yang berbeda dapat ditemukan dalam organisasi konvensional. Pertama adalah *transformational leadership*, di mana pegawai/karyawan mengikuti arahan pemimpin mereka. Kedua adalah *transactional leadership*, di mana pemimpin mencapai konsensus dengan pegawai/karyawan mereka melalui pertukaran dan perundingan, yang menghasilkan peningkatan kinerja kerja. Menurut Lee *et al.* (2022), karyawan yang sangat dekat dengan pemimpin mereka yang memiliki keterampilan transformasional dalam *leadership*, lingkungan etis dan *emotional intelligence* akan lebih mempercayai pemimpin mereka. Mereka berpendapat bahwa kepercayaan dalam pemimpin memengaruhi kinerja kerja.

Pemimpin transformasional mendorong pegawai ASN untuk

meraih potensi terbaik mereka, berinovasi dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dengan semangat. Ini bisa meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Pemimpin memberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan pencapaian dan kinerja pegawai. Hal ini dapat memotivasi pegawai ASN untuk mencapai target-target spesifik, namun mungkin kurang mendorong inovasi atau pemikiran kritis.

Pemimpin yang menggunakan pendekatan ini menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan situasi dan kebutuhan karyawan. Ini berarti bahwa pemimpin akan menggunakan pendekatan yang berbeda tergantung pada tingkat kemampuan dan motivasi pegawai ASN dalam suatu tugas tertentu. Pemimpin yang berorientasi pada karyawan akan berusaha untuk memahami kebutuhan dan aspirasi individu dalam rangka meningkatkan kinerja keseluruhan. Pada konteks ASN, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan karakteristik pegawai ASN cenderung dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja. Penting bagi pemimpin untuk memiliki pemahaman yang mendalam tentang tim, tugas, dan tujuan organisasi, serta fleksibilitas untuk mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan yang berubah.

Karyawan dimotivasi oleh pemimpin transformasional dengan kerisma pemimpin untuk memenuhi kebutuhan emosional mereka. Akibatnya, karyawan mampu berpikir melampaui diri mereka sendiri

dan bekerja sama untuk membentuk tim yang kuat (Bernard, 2006). Pemimpin transformasional menumbuhkan semangat kerja, standar etika yang tinggi, dan integritas melalui dukungan yang dipersonalisasi kepada karyawannya, yang menghargai pendapat mereka dan mempertimbangkan perasaan dan kebutuhan mereka. Menurut Mackenzie *et al.* (2001), pemimpin transformasional mendukung pengembangan karir karyawannya, yang menghasilkan hubungan yang positif dan signifikan antara kinerja mereka.

Hakim *et al.* (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu karyawan dengan mengubah perspektif dan cara berpikir mereka, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja dan kinerja mereka di tempat kerja. Hussain *et al.* (2018) berpendapat bahwa karyawan dapat dimotivasi dan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional karena memungkinkan pemimpin untuk memprioritaskan tujuan organisasi daripada kepentingan pribadi.

Kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara majikan dan karyawannya yang didasarkan pada transaksi. Ketika karyawan bertindak sesuai dengan keinginan majikannya, mereka akan menerima imbalan sampai batas tertentu (Mackenzie *et al.*, 2001). Hakim *et al.* (2023) menyarankan bahwa kepemimpinan transaksional dapat membuat karyawan percaya bahwa mereka hanya terlibat dalam pertukaran ekonomi dengan organisasi. Akibatnya, karyawan lebih fokus pada kompensasi yang mereka

terima untuk mencapai tujuan mereka daripada apa yang mereka dapatkan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka.

#### **2.1.4.4. Kepemimpinan Inklusif (*Inclusive Leadership/IL*)**

Kepemimpinan inklusif adalah gaya kepemimpinan yang mempromosikan dan mendorong semua anggota tim untuk berpartisipasi dan diterima tanpa memandang latar belakang, identitas, atau karakteristik mereka. Gaya kepemimpinan ini menciptakan lingkungan yang ramah dan setara di mana setiap anggota merasa didengar, dihargai dan diberdayakan untuk berkontribusi sepenuhnya. Kepemimpinan inklusif berarti menghormati dan menghargai semua latar belakang, termasuk latar belakang budaya, gender, ras, agama dan lainnya. Pemimpin inklusif membuat ruang yang aman di mana orang dapat berbagi pengalaman, perspektif dan gagasan yang berbeda. Selain itu, pemimpin inklusif mendorong anggota tim untuk bekerja sama dan membuat keputusan bersama.

Nembhard & Edmondson (2006) mendefinisikan kepemimpinan inklusif sebagai perkataan dan perbuatan seorang pemimpin atau pimpinan yang menunjukkan penghargaan atas kontribusi orang lain dan menangkap upaya para pemimpin untuk melibatkan orang lain dalam diskusi dan pengambilan keputusan di mana suara dan perspektif mereka mungkin tidak ada. Menurut para pemimpin inklusif ini, menciptakan lingkungan yang aman di mana karyawan di semua tingkatan dapat berbicara dan merasa dihargai. Memperluas

pemahaman Nembhard & Edmondson (2006), Carmeli *et al.* (2010) menetapkan penjelasan dan pengukuran konsep tersebut. Kepemimpinan inklusif didefinisikan sebagai "sebuah proses pengaruh sosial melalui koordinasi yang muncul (yaitu, tatanan sosial yang berkembang) dan perubahan (yaitu, nilai-nilai baru, sikap, pendekatan, perilaku, ideologi, dll.) dibangun dan diproduksi."

Selain itu, ciri-ciri penting kepemimpinan inklusif yang ditunjukkan oleh IL adalah "keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan dalam interaksi mereka dengan pengikut" (Carmeli *et al.*, 2010). Demikian pula, IL menunjukkan "keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan dalam interaksi pimpinan dengan pengikut" (Carmeli *et al.*, 2010), yang merupakan karakteristik penting dari kepemimpinan inklusif. Akibatnya, kepemimpinan yang menekankan komunikasi dua arah lebih inklusif daripada model kepemimpinan konvensional (Carmeli *et al.*, 2010; Choi *et al.*, 2017; Javed *et al.*, 2019).

Teori pertukaran sosial (*social exchange*) dapat menjelaskan hubungan antara pemimpin dan pengikut. Karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap pemimpin mereka memiliki komitmen yang lebih besar. Kepemimpinan yang inklusif diperlukan agar dapat meningkatkan inklusi dalam tim yang beragam (Srimulyani *et al.*, 2023). Pemimpin inklusif menggunakan pendekatan empati dan tidak memihak untuk menghormati karakteristik unik mereka dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kreativitas karyawan, kesukarelaan

karyawan dan keberhasilan proyek merupakan konsekuensi yang paling menonjol dalam gaya kepemimpinan inklusif menurut penelitian oleh Bhatnagar & Aggarwal (2022). Selanjutnya, Ly (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki dampak langsung dan tidak langsung terhadap kinerja yang dapat disesuaikan dengan perilaku kerja karyawan inovatif sebagai mediasi.

## **2.1.5 Kepuasan Kerja**

### **2.1.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan individu tentang persepsi lingkungan organisasi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dan pekerjaan yang dilakukan (Barney & Griffin, 1992). Kepuasan kerja sebagai penyalasan harapan seseorang yang timbul dan penghargaan diberikan dari pekerjaan. Rasa ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan aspek keadilan, kontrak psikologis antara individu dengan organisasi, dan motivasi individu, lebih banyak aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan dan harapan dari individu, maka tingkat yang lebih tinggi dari kepuasankerja yang terjadi di dalam Organisasi (Davis & Newstrom, 2001).

Lima model kepuasan kerja, yaitu; pemenuhan kebutuhan, menjelaskan kepuasan yang ditentukan oleh karakteristik pekerjaan yang memungkinkan seseorang untuk dapat memenuhi kebutuhannya, kekurangan yang merupakan model ketidaksesuaian yang mencolok yang menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan terpenuhi,

pencapaian nilai menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai kerja yang penting dari individu, keadilan menjelaskan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan sehubungan dengan pekerjaan, dan karakter atau adalah genetik kondisi yang mencoba untuk menjelaskan beberapa orang merasa puas dengan situasi dan kondisi kerja tertentu, tetapi beberapa merasa tidak puas dengan kondisi tersebut. Berdasarkan konsepsi, maka kepuasan kerja dipandang sebagai sikap positif setiap karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan dan diukur melalui lima indikator, yaitu; kepuasan dengan pekerjaan, kepuasan dengan Lingkungan kerja, kepuasan dengan kebijakan atasan, kepuasan gaji dan kepuasan dengan rekan kerja (Kreitner & Kinicki, 2008; Wang *et al.*, 2012; Khanet *al.*, 2012.). Menurut pendapat Kreitner & Kinicki (2012) kepuasan dalam bekerja akan berdampak pada peningkatan kinerja seseorang.

Sebagaimana dinyatakan oleh Noe *et al.* (2016), kepuasan kerja adalah perasaan yang menyenangkan yang dihasilkan dari keyakinan seseorang bahwa pekerjaan mereka telah memenuhi atau memungkinkan mereka untuk memenuhi nilai yang ditetapkan untuk mereka di tempat kerja. Faktor-faktor berikut memengaruhi tingkat kepuasan kerja: teori dua faktor Herzberg, kualitas pengawasan, hubungan sosial dengan kelompok kerja, dan tingkat keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam pekerjaan mereka (Amstrong, 2006). Sejak awal dipresentasikan, teori dua komponen ini menarik perhatian banyak

orang. Untuk mempelajari kepuasan kerja, teori ini banyak digunakan. Herzberg mengembangkan teorinya berdasarkan hierarki kebutuhan Maslow. Herzberg menemukan bahwa ada perbedaan antara kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Teori dua faktor diusulkan oleh Herzberg dalam (Stroh & Northcraft, 2002). Sebagian besar orang percaya bahwa faktor yang berkaitan dengan kerja dapat dibagi menjadi dua kategori: motivasi dan higiene. Motivasi mencakup semua hal yang berkaitan dengan pekerjaan atau sebagai akibat dari pekerjaan itu sendiri. Contoh faktor higiene termasuk penghasilan, rekan kerja, kondisi kerja, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, dan pengawasan.

Celluci & David (1978) dalam Darwito (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan merupakan konsep praktis yang sangat penting, karena merupakan dampak atau hasil dari keefektifan *performance* dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan penurunan moral organisasi.

Fakta menunjukkan bahwa perasaan positif meningkatkan kreativitas, pemecahan masalah dan kemampuan untuk membuat keputusan. Perasaan positif juga membuat tugas menjadi lebih mudah dan menarik bantuan dan dukungan dari rekan kerja. Kepuasan kerja adalah istilah yang mengacu pada bagaimana seseorang melihat pekerjaannya secara keseluruhan. Karyawan yang sangat puas dengan

pekerjaannya menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sementara karyawan yang tidak puas akan menunjukkan sikap yang negatif.

#### **2.1.5.2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai sangat bergantung pada kepribadian masing-masing pegawai. Menurut Sutrisno (2013), ada empat faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu: 1) faktor psikologis, 2) faktor sosial, 3) faktor fisik, dan 4) faktor finansial.

Porter (1961) mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kenyataan yang dirasakan lebih besar dari yang diinginkannya, maka dia akan menjadi lebih puas sehingga ada efek positif. Kepuasan kerja seseorang bergantung pada seberapa jauh perbedaan antara apa yang diharapkan didapatkan dan apa yang sebenarnya dicapai.

Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) dikenal sebagai teori motivasi dua faktor (*hygien-motivational*) bisa juga disebut faktor ekstrinsik dan intrinsik. Faktor ekstrinsik (faktor ketidakpuasan kerja *hygien factor*) meliputi: upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu supervisi, hubungan antar pribadi diantara rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Sedangkan faktor intrinsik (faktor pemuas atau motivator) meliputi: prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan berkembang.

Prinsip dari teori dua faktor adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan Dissatisfier atau hygiene factors dan yang lain dinamakan satisfier atau motivators. Satisfier atau motivators adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab dan promosi. Dikatakan tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas, tetapi kalau ada, akan membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu faktor ini disebut sebagai pemuas. *Hygiene factors* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, terdiri dari gaji, insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status. Keberadaan kondisi-kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi karyawan, tetapi ketidakberadaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan (Khanka, 2000).

Teori pengharapan (*expectancy theory*) mengatakan bahwa motivasi berasal dari cara seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran mereka yang memungkinkan tindakan tertentu yang mengarah padanya. Harapan adalah dorongan yang mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuannya. Karyawan dapat mengambil tindakan dengan berusaha lebih keras, seperti mengikuti pelatihan. Melalui usaha lebih keras ini, karyawan akan dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi dan diberi gaji yang lebih besar,

yang akan mendorong mereka untuk menjadi puas.

### **2.1.6 Komitmen Kerja**

Komitmen kerja dalam hubungannya dengan komitmen, Meyer *et al.* (2001) menjelaskan bahwa komitmen sebagai suatu kekuatan yang mengikat individu untuk mencapai target (sosial atau non sosial) dan untuk suatu tindakan yang relevan dengan sasaran tersebut. Selanjutnya dalam hubungannya dengan komitmen kerja, menurut Morrow (2000) menunjukkan bahwa komitmen kerja adalah fungsi dari karakteristik pribadi termasuk kualitas disposisional dan desain faset komitmen kerja saat ini yang meliputi etos kerja, komitmen karier, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. Kedua, komitmen organisasi (*organizational commitment*).

Menurut Mowday *et al.* (1974), komitmen organisasi adalah kekuatan relatif yang terkait dengan seseorang dan menyangkut keterlibatannya dalam organisasi dan dapat ditandai dengan adanya keyakinan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta berupaya dan berkeinginan kuat untuk menjaga nama dan keanggotaan organisasi tersebut. Komitmen kerja berhubungan erat dengan keterlibatan kerja. Menurut Robbins (2003), keterlibatan kerja dapat diartikan sebagai derajat di mana orang dikenal dari pekerjaannya, berpartisipasi aktif didalamnya dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi secara kuat akan memiliki kecenderungan peduli pada jenis kerja yang dilakukannya dan aktif berpartisipasi serta selalu berusaha

memahami (mengidentifikasi) setiap pekerjaan yang diberikan padanya dengan sebaik- baiknya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Richard M. Steers (1985) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers (1985) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi di mana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekadar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai- nilai dan tujuan organisasi.

Kreitner *et al.*, (2014) mengatakan secara pemahaman umum arti kata dari Komitmen adalah sebuah kesetujuan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, orang lain, kelompok atau organisasi. Sedangkan Komitmen Organisasi mencerminkan tingkatan di mana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Komitmen organisasi terdiri atas tiga komponen terpisah yang saling berhubungan sebagai berikut:

- a) Komitmen Afektif, merupakan pelekatan emosi pegawai pada, identifikasi pegawai dengan, dan keterlibatan pegawai dalam Perusahaan.
- b) Komitmen Normatif, mencerminkan rasa tanggung jawab untuk terus bekerja.
- c) Komitmen berkelanjutan, merupakan kesadaran akan kerugian karena meninggalkan perusahaan.

Komitmen organisasi bisa menjadi salah satu faktor yang diduga dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan. Komitmen organisasional merupakan keinginan kuat sebagai anggota organisasi mengikuti arah, tujuan organisasi. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan.

Komitmen organisasi dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Jika pekerja merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga mempunyai tanggung jawab dan kesadaran dalam menjalankan organisasi dan termotivasi melaporkan semua aktivitas dengan melaksanakan akuntabilitas kepada publik secara sukarela termasuk akuntabilitas keuangannya melalui laporan keuangan. Pada konteks pemerintahan, aparat yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi,

akan menggunakan informasi yang dimiliki untuk menyusun laporan keuangan menjadi relatif lebih tepat. Selain itu, “komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan”. (Nouri & Parker, 1996).

Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi. Berdasarkan definisi komitmen terhadap organisasi, dapat dikatakan bahwa komitmen merefleksikan tiga dimensi utama, yaitu: 1) Affective Commitment; 2) Normative Commitment; dan 3) Continuance Commitment. Sedangkan (Mowday & Richard T, 1979) mengelompokkan komitmen organisasi menjadi tiga yaitu: identifikasi yaitu pemahaman atau penghayatan terhadap tujuan organisasi, keterlibatan yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan tersebut adalah menyenangkan, loyalitas perasaan bahwa organisasi adalah tempatnya bekerja dan tinggal.

Secara singkat pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli di atas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang

lebih dari sekadar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

## **2.1.7 Kinerja Pegawai**

### **2.1.7.1 Pengertian Kinerja**

Tugas dan tanggung jawab yang dibebankan pada pegawai senantiasa dapat diwujudkan pada kinerja yang dapat dinilai secara cermat apakah kinerja pegawai telah tercapai seperti yang direncanakan, karena keberhasilan individu akan membawa dampak yang besar bagi organisasi. Keberhasilan pegawai dapat dilihat dari kinerja pegawai yang dapat diukur secara kuantitas dan kualitas, apakah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan atau tidak. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Dengan demikian kinerja lebih menekankan pada derajat penyelesaian tugas secara perorangan. Kinerja dapat diartikan juga adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Nagara, 2002).

Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adanya

efektivitas keseimbangan antara pekerjaan dan lingkungan yang berada di dekatnya dan meliputi individu, sumber daya, kejelasan kerja dan umpan balik. Cascio (2006) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja karyawan yang diperoleh atas tugas-tugasnya yang ditetapkan. Menurut Robbins (2007), kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Kinerja ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

#### **2.1.7.2 Faktor yang mempengaruhi kinerja**

Kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam waktu tertentu yang di pengaruhi oleh beberapa faktor.

Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

- a) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian,

motivasi dan kepuasan kerja.

- c) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Menurut Kopelman (1988), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: *individu characteristics* (karakteristik individual), *organization characteristics* (karakteristik organisasi), dan *work characteristics* (karakteristik kerja). Lebih lanjut oleh Kopelman dijelaskan bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan juga sangat tergantung dari karakteristik individu seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, norma, dan nilai dalam kaitanya dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi pelanggan. Karakteristik individu selain dipengaruhi oleh lingkungan, juga dipengaruhi oleh: a) karakteristik organisasi seperti reward system, seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi organisasi serta kepemimpinan b) karakteristik pekerjaan, seperti deskripsi pekerjaan, desain pekerjaan dan jadwal kerja. Pengukuran Kinerja adalah kegiatan manajemen khususnya

membandingkan tingkat kinerja yang dicapai dengan standar, rencana atau target dengan menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan.

Menurut Bernardin & Russel (2003) kriteria dalam pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Kualitas (*quality*) yaitu merupakan tingkat sejauhmana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b) Kuantitas (*quantity*) yaitu merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit dan siklus kegiatan yang dilakukan.
- c) Ketepatan waktu (*timeliness*) yaitu merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain.
- d) Efektivitas (*cost effectiveness*) yaitu tingkatan di mana penggunaan sumber daya organisasi berupa manusia, teknologi dan keuangan dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
- e) Kemandirian (*need for supervision*) yaitu tingkatan di

mana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.

- f) Dampak interpersonal (*interpersonal impact*) yaitu di mana seorang pegawai merasa percaya diri, punya keinginan yang baik dan bekerjasama dengan rekan kerja.

### **2.1.7.3 Tujuan penilaian kinerja**

Menurut Robbins (2007) tujuan penilaian kinerja adalah:

- 1) Membantu manajemen dalam pengambilan keputusan sumber daya manusia pada umumnya seperti promosi, pemindahan, dan penempatan;
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan;
- 3) Umpan balik yang diberikan organisasi pada karyawan atas kinerja;
- 4) Sebagai dasar pemberian penghargaan.

Penilaian manajemen atas kinerja karyawan akan berpengaruh pada apa yang dikerjakan oleh karyawan. Menurut Syafarudin Alwi (2001) secara teoritis tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan:

- 1) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian

pemberian kompensasi;

- 2) Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*;
- 3) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi system seleksi.

Sedangkan yang bersifat *development*, penilaian harus menyelesaikan:

- 1) Prestasi riil yang dicapai individu;
- 2) Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja;
- 3) Prestasi-prestasi yang dikembangkan.

#### **2.1.7.4 Manfaat penilaian kinerja**

Manfaat penilaian kinerja 1) Bagi karyawan yang dinilai a) Meningkatkan motivasi. b) Meningkatkan kepuasan kerja. c) Adanya standar hasil yang diharapkan mereka. d) Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan. 2) Bagi perusahaan a) Meningkatkan kualitas komunikasi. b) Meningkatkan motivasi secara keseluruhan. c) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan. d) Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.

Kinerja yang diterjemahkan dari berbagai kosakata bahasa Inggris *performance*, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja; hasil kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja, LAN (1992) dalam Amins (2012). Menurut M. A. Gibson (1987),

dikatakan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Batasan tersebut mengandung makna bahwa kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Hal yang sama dinyatakan Rivai & Basri (2005) bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu yang telah disepakati bersama. Masyarakat semakin berani mengajukan tuntutan, keinginan dan aspirasinya kepada pemerintah. Karena saat ini masyarakat semakin kritis dan semakin berani untuk melakukan kontrol terhadap apa yang dilakukan oleh pemerintah.

Pelayanan publik yang profesional artinya pelayanan yang dicirikan oleh adanya akuntabilitas dan responsibilitas dari pemberian layanan (Aparatur Pemerintah), dengan ciri antara lain:

- a) Efektif, lebih mengutamakan pada pencapaian apa yang menjadi tujuan dan sasaran.
- b) Sederhana, mengandung arti prosedur atau tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, cepat, tepat, tidak berbelit belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat yang meminta

pelayanan.

- c) Kejelasan dan kepastian, artinya adanya kejelasan dan kepastian mengenai prosedur, persyaratan pelayanan baik teknik maupun administratif.
- d) Keterbukaan, mengandung arti prosedur/tatacara persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian, rincian waktu/tarif hal-hal yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.
- e) Efisiensi, mengandung arti: 1) Persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal - hal yang Berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memberikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk yang berkaitan. 2). Dicegah adanya pengulangan pemenuhan persyaratan dalam proses pelayanan masyarakat yang bersangkutan mempersyaratkan adanya kelengkapan persyaratan dari satuan instansi pemerintah lain yang terkait.
- f) Ketepatan Waktu, kriteria ini mengandung arti pelaksanaan pelayanan masyarakat dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan

- g) Responsif, lebih mengarah pada gaya tanggap dan cepat apa yang menjadi masalah, kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayani.
- h) Adaptif, cepat menyesuaikan terhadap apa yang menjadi tuntutan dan keinginan serta aspirasi masyarakat yang dilayani yang senantiasa mengalami tumbuh kembang.

Selain itu, dalam kondisi masyarakat yang semakin kritis di atas, birokrasi publik dituntut harus dapat mengubah posisinya peran dalam memberikan pelayanan publik, dari yang suka mengatur dan memerintah berubah menjadi suka melayani, dari yang suka menggunakan pendekatan kekuasaan berubah menjadi suka menolong menuju ke arah yang fleksibel kolaboratif dan dialogis dan dari cara-cara yang sloganis menuju cara-cara kerja yang realistis pragmatis (Thoha dalam Widodo, 2001 dalam Makmur 2013).

Muljadi (2006:113) menyatakan bahwa standar kinerja organisasi merupakan tingkat kinerja yang diharapkan tercapai dan dapat dinyatakan dalam pernyataan kuantitatif. Hal ini, menunjukkan bahwa salah satu prestasi penting yang merupakan indikator tingkat keberhasilan organisasi adalah performansi tingkat kinerja yang dicapai. Dan kinerja organisasi tersebut berhubungan langsung dengan komitmen organisasi untuk pencapaian visi-misi

organisasi. Muljadi (2006) berpendapat bahwa kinerja merupakan penyelamatan efektifitas operasional pada suatu waktu tertentu dalam organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, criteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dapat diartikan kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui dan dinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian suatu hasil instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil.

Dua aspek yang bisa dinilai bagi suatu kinerja perusahaan atau organisasi adalah dari aspek finansial dan aspek non finansial (Mahmudi, 2005). Aspek finansial dibagi ke dalam tiga perspektif. Salah satu dari tiga perspektif tersebut adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pengungkapan kemampuan kerja, peningkatan kemampuan sistem informasi dan motivasi pemberdayaan keserasian. Sesuai dengan pendapat tersebut, maka kinerja yang dimaksud adalah hasil akhir penilaian atau hasil kerja yang dicapai dari sebuah pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang menggambarkan seberapa baik dan benar karyawan dalam memenuhi pekerjaannya. Jadi kinerja organisasi berhubungan langsung dengan pencapaian hasil dari pekerjaan tertentu. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat indikator kinerja itu sendiri yang terdiri antara lain kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan disiplin

bekerja. Indikator tersebut secara detail diartikan sebagai berikut:

- a) Kualitas pekerjaan, yaitu baik atau tidaknya pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan dalam menyusun informasi yang diperoleh di lapangan;
- b) Kuantitas pekerjaan, yaitu jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan oleh para karyawan sesuai tugas dan tanggung jawabnya dalam memenuhi target yang ingin dicapai;
- c) Ketepatan waktu, yaitu ketepatan waktu kerja dan keaktifan menggunakan waktu sehingga pekerjaan diselesaikan dengan baik;
- d) Disiplin, yaitu kedisiplinan kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Seiring dengan pendapat Robbins & Coulter (2007) bahwa kinerja dapat dinilai dari empat dimensi yaitu: 1) kuantitas pekerjaan, 2) kualitas pekerjaan, 3) pengetahuan akan pekerjaan dan 4) tanggung jawab terhadap pekerjaan. Sedarmayanti (2011) kinerja pegawai diamati dari empat indikator yaitu: 1) Prestasi kerja, 2) Keahlian, 3) Perilaku, 4) Kepemimpinan.

#### **2.1.7.5 Aparatur Sipil Negara (ASN)**

ASN menurut pasal 1 angka 1 UU No. 5/2014 menyebutkan bahwa ASN adalah profesi bagi PNS dan PPPK yang bekerja pada

instansi pemerintah. PNS menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, adalah orang yang bekerja untuk pemerintah atau negara.

Bab III, jenis, status dan kedudukan pada bagian kesatu (jenis) pasal 6 dikatakan pegawai ASN terdiri atas: PNS dan PPPK. Lebih lanjut dijelaskan pada bagian kedua (status) pasal 7 yaitu pada poin satu dijelaskan bahwa PNS sebagaimana dimaksud dalam pasal 6 huruf a merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh pejabat pembina kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional. Pengertian PNS ada dua bagian yaitu:

- a) Pengertian Stipulatif adalah pengertian yang diberikan oleh undang-undang tentang PNS sebagaimana yang tertuang dalam pasal 1 angka (3) UU No. 5 tahun 2014 yang menyatakan bahwa PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
- b) Pengertian ekstensif adalah pengertian yang hanya berlaku pada hal-hal tertentu. Hal-hal tertentu yang dimaksud adalah lebih kepada beberapa golongan yang sebenarnya bukan PNS.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan

bahwa PNS adalah orang-orang yang bekerja di lingkungan instansi pemerintahan sesuai dengan syarat-syarat tertentu yang telah ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Berdasarkan UU No. 5/2014, Fungsi, Tugas dan Peran dari ASN diatur dalam BAB IV pasal 10, pasal 11 dan pasal 12, yaitu sebagai berikut:

- a) Berdasarkan Pasal 10 pegawai ASN memiliki fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat dan pemersatu bangsa.
- b) Berdasarkan Pasal 11 pegawai ASN mempunyai tugas untuk melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, dan mempererat persatuan dan kesatuan dari Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- c) Berdasarkan Pasal 12 peran dari pegawai ASN adalah sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik KKN.

## 2.2 Tinjauan Empiris

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi kepuasan kerja. Ángeles López-Cabarcos *et al.* (2022) menekankan pentingnya peran pemimpin untuk menggunakan kepemimpinan positif dalam mengelola sumber daya manusia. Kepemimpinan dapat memengaruhi proses perbandingan sosial karyawan yang melekat pada konteks kinerja sehingga lebih kondusif bagi kinerja selanjutnya (Waltré *et al.*, 2023). Kepemimpinan terbukti berdampak signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan melalui iklim inovasi dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan (Malibari & Bajaba, 2022).

. Penelitian yang dilakukan Hakim *et al.* (2023) bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pemerintah selama masa pandemi Covid-19. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa peran kepemimpinan baik di tingkat unit maupun tingkat atas menjadi kunci dalam mengatasi pandemi. Menurut Kaul *et al.* (2020), selain kepemimpinan, komunikasi juga memegang peranan penting guna mendefinisikan realitas dan memperkuat perspektif yang jelas mengenai peristiwa terkini dan apa artinya bagi organisasi. Komunikasi harus jelas dan konsisten, namun adaptif.

Lee *et al.* (2023) menemukan bahwa kecerdasan emosional pemimpin, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki hubungan langsung, signifikan dan positif dengan kinerja pekerjaan individu, dengan kepercayaan terhadap *supervisor* sebagai mediator, ketiga variabel tersebut juga memiliki hubungan tidak

langsung, signifikan dan positif terhadap prestasi kinerja karyawan. Studi literatur yang dilakukan oleh Azila-Gbettor *et al.* (2024) menyimpulkan bahwa telah banyak artikel ilmiah yang menemukan pengaruh positif kepemimpinan terhadap kesejahteraan pegawai.

Jatmiko & Gusmayanti (2022) menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pemerintah daerah Kabupaten Magelang dengan 20 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sebagai sampel penelitian. Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah. AlMazrouei (2023) juga menemukan pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi secara parsial memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja.

Pazetto *et al.* (2023) menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support/POS*) dan komitmen afektif organisasi (*affective organizational commitment/AOC*). Penelitian ini dilakukan di Brazil dengan sampel sebanyak 182 pegawai. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan mendorong POS yang memengaruhi AOC yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Ly (2024) memanfaatkan pendekatan penelitian kuantitatif berbasis survei dengan 282 pegawai publik di Kamboja dan menggunakan pemodelan persamaan struktural untuk analisis, temuan ini mengungkapkan hubungan positif yang signifikan antara IL dan EWE, dengan AOC bertindak sebagai mediator pelengkap parsial. Hasil ini menekankan pentingnya pengembangan

*Inclusive Leadership* (IL) untuk meningkatkan *employee work engagement* (EWE) dan *affective organizational commitment* (AOC), sehingga berkontribusi terhadap peningkatan hasil organisasi.

Khan *et al.* (2020) menemukan pengaruh positif yang besar dari gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan dengan menyoroti efek mediasi dan moderasi dari budaya organisasi dan OCB pada hubungan tersebut. Tujuan dasar dari penelitian ini adalah untuk menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif di bawah peran mediasi dan moderasi budaya organisasi dan perilaku kewarganegaraan organisasi di antara Kepala Departemen (*Head of the Departments/HODs*) di lembaga pendidikan tinggi (*Higher Education Institutions/HEI*). Perilaku kepemimpinan merupakan pendahulu dari sikap kerja karyawan proyek seperti kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen kerja serta hasil pekerjaan (Rehman *et al.*, 2020).

Ongena (2023) menggunakan data survey terhadap 120 lembaga pemerintah Belanda, model yang diusulkan diuji menggunakan PLS-SEM. Hasilnya, secara empiris mendukung hubungan kompetensi dengan kinerja pegawai. Alsalamah *et al.* (2023) menemukan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh individu menjadikan mereka lebih siap untuk memasuki dunia kerja. Alves & Yang (2022) menemukan bahwa kompetensi akan menghadirkan inovasi yang akan meningkatkan kualitas kerja karyawan. Dampak dari tingkat pengalaman profesional yang berbeda-beda bagi menunjukkan hasil yang kerja yang berbeda, artinya tingkat kompetensi berbeda yang dimiliki oleh manajer berpengaruh positif terhadap kinerja

pekerjaan mereka (Knight & Sweetser, 2021).

Liu *et al.* (2020) melakukan studi eksperimental untuk menguji efek kompetensi dan kepercayaan publik terhadap penerimaan proyek energi terbarukan oleh lembaga yang bertanggung jawab atas proyek tersebut. Hasilnya menunjukkan bahwa kompetensi meningkatkan penerimaan proyek hanya di Tiongkok, artinya masyarakat lebih mempercayakan penerimaan proyek kepada lembaga yang memiliki kompetensi.

Wei *et al.* (2023) melakukan penelitian pada rumah sakit United States (US) dan menemukan bahwa kepuasan kerja meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh perawat kepada pasien. Kepuasan kerja memiliki dampak positif yang besar untuk kinerja karyawan (Stirpe *et al.*, 2022) dan keseimbangan beban kerja dengan rekan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya akan memberikan kinerja yang baik untuk mencapai tujuan organisasi (Inegbedion *et al.*, 2020). Studi empiris yang dilakukan oleh Chen *et al.* (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja akan menginspirasi karyawan dalam menciptakan pekerjaan yang berkualitas. Kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan (Pramanda Putra *et al.*, 2023; Rojikinnor *et al.*, 2023; Latifah *et al.*, 2023; Wahby *et al.*, 2022; Nurlina, 2022).

Alqudah *et al.* (2022) melakukan penelitian terhadap pegawai bank di Yordania dengan tujuan untuk menganalisis bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi dan komitmen afektif berdampak pada kesiapan pegawai terhadap perubahan. Hasil yang diperoleh melalui analisis statistik menunjukkan hubungan positif antara

komitmen afektif dan kesiapan untuk berubah. Penelitian ini juga menemukan hubungan positif antara komitmen afektif dan kinerja individu karyawan.

Na-Nan *et al.* (2021) menemukan efek mediasi komitmen kerja antara efikasi diri dan kinerja karyawan. Komitmen kerja merupakan faktor penting yang dapat menjelaskan secara akurat perilaku karyawan dalam organisasi. Goetz & Wald (2022); Asresie *et al.* (2022); Nurlina (2022) menemukan pengaruh positif dan signifikan komitmen kerja terhadap kinerja karyawan dalam organisasi yang bersifat permanen. Eliyana *et al.* (2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Namun kepemimpinan transformasional tidak bisa memberikan dampak yang signifikan terhadap prestasi kerja apabila diintervensi oleh komitmen organisasi serta tidak dapat memberikan dampak langsung terhadap prestasi kerja.