

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat penting dalam setiap organisasi karena manusia merupakan penggerak utama dalam menjalankan proses operasional dan pencapaian tujuan organisasi. Seluruh aktivitas dalam organisasi dijalankan oleh manusia sebagai bagian dari sumber daya organisasi, sehingga kualitas SDM menentukan efektivitas pelaksanaan tugas dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Mukmin & Prasetyo, 2021). Di tengah dinamika globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi dituntut memiliki SDM yang berkualitas, adaptif, dan profesional agar mampu bertahan dan berkembang. Oleh karena itu, fungsi manajemen SDM tidak hanya menjadi tanggung jawab pegawai, tetapi juga memerlukan peran kepemimpinan yang efektif dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengelola seluruh potensi SDM.

Kinerja pegawai merupakan unsur yang sangat menentukan keberhasilan organisasi. Pegawai dengan kinerja yang baik mampu membantu organisasi mencapai target dan melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara dalam Ariyawan et al. (2018), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan

tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Pencapaian kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kepemimpinan, budaya kerja, motivasi, dan kepuasan kerja. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan dan budaya kerja menjadi dua faktor penting yang berperan dalam membentuk kualitas kinerja pegawai.

Kepemimpinan menjadi faktor penting dalam menentukan kinerja pegawai. Secara etimologis, istilah pemimpin dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berasal dari kata pimpin yang berarti membimbing, menuntun, atau mengepalai. Kepemimpinan dipahami sebagai kemampuan individu untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi (Sabat, 2021). Kualitas kepemimpinan sangat menentukan kemajuan maupun kemunduran organisasi. Pemimpin yang mampu menjadi teladan, membangun hubungan kerja yang baik, serta mengambil keputusan secara tepat akan menciptakan kinerja organisasi yang lebih optimal.

Gaya kepemimpinan mencerminkan pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahannya. Suminar et al. (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan ciri atau tipe perilaku yang ditunjukkan pemimpin dalam memimpin bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Nariah, Permatasari, dan Salam (2025) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin memengaruhi dan mengarahkan karyawan agar bekerja secara efektif. Mengacu pada Wijaya (2017) dalam Asmin et al. (2022),

gaya kepemimpinan secara umum terbagi menjadi gaya otokratis, partisipatif, dan demokratis. Dalam era kerja modern, gaya kepemimpinan yang adaptif, partisipatif, dan terbuka terhadap pemanfaatan teknologi dinilai lebih relevan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai (Batubara, 2020).

Selain itu, hasil penelitian Asmin et al. (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak selalu berdampak positif terhadap kinerja pegawai apabila tidak disesuaikan dengan kondisi organisasi dan karakteristik pegawai. Gaya kepemimpinan yang terlalu menekankan pengendalian dan pencapaian target tanpa diimbangi dengan pendekatan partisipatif dapat menurunkan kepuasan kerja dan keterlibatan pegawai. Kondisi ini relevan dengan fenomena di Dinas PMD Kabupaten Gowa, di mana tuntutan pencapaian program yang tinggi dihadapkan pada keterbatasan jumlah pegawai dan luasnya cakupan wilayah kerja, sehingga memerlukan kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada pemberdayaan dan pengembangan SDM.

Di sisi lain, budaya kerja yang belum terbentuk secara konsisten juga berpotensi menghambat efektivitas pelaksanaan program dan pemerataan kinerja antarunit kerja. Ketidakseimbangan beban kerja, lemahnya koordinasi internal, serta tekanan kerja yang tinggi dapat memengaruhi sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas. Dalam konteks ini, komitmen organisasi menjadi faktor strategis yang

mampu menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi cenderung memiliki rasa tanggung jawab, loyalitas, dan kesediaan untuk berkontribusi secara optimal meskipun berada dalam keterbatasan sumber daya.

Selain gaya kepemimpinan, budaya kerja juga berperan penting dalam menentukan kualitas kinerja pegawai. Budaya kerja dipahami sebagai nilai, kebiasaan, dan pola perilaku yang berkembang dalam lingkungan kerja dan menjadi pedoman bagi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Budaya kerja yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, efisien, dan berorientasi pada kualitas pelayanan. Namun, dalam praktiknya, budaya kerja di beberapa organisasi belum berjalan optimal akibat tingginya tekanan kerja, ketidakseimbangan beban tugas, serta lemahnya komunikasi internal antara pimpinan dan pegawai.

Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD) Kabupaten Gowa merupakan salah satu instansi pemerintah daerah yang memiliki peran strategis dalam pembinaan dan pemberdayaan masyarakat desa. Dinas PMD bertugas mengoordinasikan program pemberdayaan masyarakat, meningkatkan kapasitas pemerintahan desa, serta mendukung pembangunan desa yang berkelanjutan. Dengan cakupan tugas yang luas, efektivitas kinerja Dinas PMD sangat bergantung pada

kualitas SDM, kepemimpinan, budaya kerja, serta tingkat komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Dinas PMD Kabupaten Gowa Tahun 2021, capaian kinerja strategis organisasi menunjukkan hasil yang sangat tinggi dengan rata-rata capaian indikator sasaran sebesar 148,77%. Beberapa indikator bahkan melampaui target yang ditetapkan. Capaian tersebut menunjukkan adanya peran kepemimpinan yang cukup efektif dalam mendorong pencapaian target meskipun dihadapkan pada keterbatasan sumber daya. Namun demikian, laporan tersebut juga mencatat berbagai permasalahan internal, seperti keterbatasan jumlah dan kualitas SDM, lemahnya akurasi data perencanaan dan pelaporan, serta keterbatasan sarana dan prasarana. Jumlah pegawai Dinas PMD yang hanya 21 orang harus menangani pembinaan dan pendampingan terhadap 121 desa di seluruh wilayah Kabupaten Gowa.

Pada tahun 2022, capaian kinerja Dinas PMD Kabupaten Gowa mengalami penurunan dengan rata-rata capaian indikator sasaran sebesar 100,24%, meskipun masih berada pada kategori tercapai. Penurunan tersebut terjadi seiring dengan perubahan sasaran strategis akibat peralihan periode RPJMD serta penyesuaian indikator kinerja utama. LKjIP Tahun 2022 juga menunjukkan adanya kesenjangan antara target dan realisasi kinerja, terutama pada indikator pembinaan masyarakat desa dan pemberdayaan lembaga kemasyarakatan. Selain

itu, tingkat penyerapan anggaran yang belum optimal serta masih adanya indikator pelayanan pada capaian baseline mengindikasikan bahwa kinerja organisasi belum merata di seluruh unit kerja.

Memasuki tahun 2024, secara umum kualitas pelayanan publik Kabupaten Gowa menunjukkan peningkatan, sebagaimana tercermin dari hasil penilaian Ombudsman Republik Indonesia yang menempatkan Kabupaten Gowa pada zona hijau dengan skor 85,78, meningkat dibandingkan capaian tahun sebelumnya. Capaian ini mengindikasikan adanya upaya perbaikan dalam tata kelola dan penyelenggaraan pelayanan publik di tingkat pemerintah daerah. Namun demikian, capaian tersebut belum sepenuhnya mencerminkan kondisi internal organisasi yang ideal. Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Selatan (Gowa) mencatat masih adanya ratusan aduan masyarakat terkait pelayanan publik, yang meliputi dugaan maladministrasi seperti penundaan pelayanan, penyimpangan prosedur, serta lemahnya responsivitas aparatur. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun capaian indikator formal mengalami peningkatan, masih terdapat tantangan dalam konsistensi kinerja, koordinasi internal, dan kualitas pelayanan yang dirasakan langsung oleh masyarakat (Ombudsman Republik Indonesia, 2024).

Meskipun capaian pelayanan publik Kabupaten Gowa menunjukkan peningkatan dengan skor Ombudsman RI sebesar 85,78 pada tahun 2024, kondisi internal organisasi masih memerlukan perhatian serius,

terutama pada aspek kepemimpinan, budaya kerja, dan komitmen organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan menunjukkan loyalitas, keterlibatan emosional, dan keinginan kuat untuk berkontribusi bagi organisasi (Sutrisno, 2019; Novianti & Handaru, 2021). Komitmen organisasi terbukti mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

Fenomena yang terjadi di Dinas PMD Kabupaten Gowa menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung berorientasi pada pencapaian target dan kepatuhan terhadap regulasi, namun belum sepenuhnya mampu memperkuat pemberdayaan pegawai, pemerataan beban kerja, dan pengembangan kapasitas SDM. Kondisi ini menuntut gaya kepemimpinan yang lebih adaptif, partisipatif, dan transformasional agar mampu menjaga konsistensi kinerja di tengah keterbatasan sumber daya dan dinamika kebijakan.

Fenomena tersebut sejalan dengan temuan berbagai penelitian terdahulu. Asmin et al. (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh kompleks terhadap kinerja pegawai, tergantung pada konteks organisasi dan persepsi pegawai. Dessyarti (2025) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sektor publik. Andewi Suarjana dan Putra (2025) serta Setyawan dan Jahja (2025) juga menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan gaya

kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih dominan. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan penting sebagai faktor yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penguatan gaya kepemimpinan yang adaptif dan partisipatif, serta pembentukan budaya kerja yang konsisten, menjadi kebutuhan strategis bagi Dinas PMD Kabupaten Gowa. Penguatan tersebut diharapkan mampu meningkatkan komitmen organisasi pegawai sehingga kinerja tidak hanya tercapai secara kuantitatif, tetapi juga merata dan berkelanjutan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting untuk dilakukan guna menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan milenial dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening di Dinas PMD Kabupaten Gowa, mengingat masih terbatasnya kajian empiris yang secara komprehensif menguji peran komitmen organisasi dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada organisasi perangkat daerah bidang pemberdayaan masyarakat desa.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dan penjelasan diatas, penulis mencoba merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pemerintah Kabupaten Gowa?
2. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pemerintah Kabupaten Gowa?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pemerintah Kabupaten Gowa?
4. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pemerintah Kabupaten Gowa?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pemerintah Kabupaten Gowa?
6. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?
7. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pemerintah Kabupaten Gowa.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap komitmen organisasi pada pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pemerintah Kabupaten Gowa.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pemerintah Kabupaten Gowa.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pemerintah Kabupaten Gowa.
5. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pemerintah Kabupaten Gowa.
6. Untuk menganalisis peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening dalam pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
7. Untuk menganalisis peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening dalam pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi ilmiah dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai peran Gaya Kepemimpinan dan budaya kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui komitmen sebagai variabel intervening. Penelitian ini juga dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji hubungan serupa dalam konteks yang berbeda.

1.5 Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan, khususnya Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pemerintah Kabupaten Gowa, dalam memahami pentingnya peran Gaya Kepemimpinan dan budaya kerja dalam membentuk komitmen pegawai yang berdampak pada peningkatan kinerja kerja. Dengan demikian, perusahaan dapat menyusun strategi manajerial dan kebijakan SDM yang lebih efektif dan relevan dengan kebutuhan pegawai masa kini.

b. Bagi Universitas Hasanuddin

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya khasanah referensi ilmiah di lingkungan Universitas Hasanuddin, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini juga dapat menjadi rujukan bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian lanjutan dengan topik serupa.

c. Bagi Penulis

Penelitian ini menjadi sarana bagi penulis untuk menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama masa perkuliahan, khususnya dalam bidang manajemen dan SDM. Selain itu, penelitian ini juga memberikan pengalaman dalam mengkaji masalah nyata di dunia kerja serta mengasah kemampuan berpikir kritis dan analitis penulis.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini bertujuan untuk membatasi permasalahan serta menentukan cakupan pembahasan agar penelitian dapat dilakukan secara terarah, sistematis, dan fokus pada variabel yang telah ditentukan. Ruang lingkup ini mencakup aspek berikut:

1. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah fenomena yang berkaitan dengan pengaruh Gaya Kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening

dalam lingkup Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pemerintah Kabupaten Gowa.

2. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pemerintah Kabupaten Gowa yang berstatus sebagai karyawan tetap maupun honorer dan memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk menilai kepemimpinan, budaya kerja, komitmen, dan kinerja dalam organisasi.

3. Ruang Lingkup Keilmuan

Penelitian ini berada dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM), khususnya yang membahas mengenai kepemimpinan, budaya kerja, komitmen pegawai, dan kinerja pegawai.

4. Variabel Penelitian

Penelitian ini mengkaji pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1), Budaya kerja (X_2) terhadap Kinerja pegawai (Y) dengan Komitmen organisasi (Z) sebagai variabel intervening.

Penelitian dilakukan dalam konteks organisasi Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pemerintah Kabupaten Gowa dengan harapan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana gaya kepemimpinan dan budaya kerja dapat membentuk komitmen pegawai yang berdampak terhadap kinerja mereka.

1.7 Sistematika Penulisan Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini disusun guna mempermudah pemahaman terhadap struktur keseluruhan tesis serta memberikan gambaran yang komprehensif mengenai alur pembahasannya. Dengan adanya sistematika ini, pembaca dapat dengan mudah mengikuti isi serta cakupan kajian yang dibahas, sehingga setiap bagian yang berkaitan dengan topik penelitian dapat ditelusuri secara sistematis. Adapun sistematika penulisan dalam tesis ini terdiri dari:

1. Bagian Awal Tesis

Bagian awal mencakup komponen-komponen penting yang berfungsi sebagai pelengkap informasi dasar dalam tesis. Bagian ini meliputi halaman sampul, halaman judul, lembar pengesahan pembimbing, daftar isi, daftar tabel, serta daftar gambar.

2. Bagian Utama Tesis

Bagian utama dari tesis terdiri atas enam bab beserta sub-sub bab di dalamnya, yang disusun sebagai berikut:

Bab I: Pendahuluan

Bab ini mencakup beberapa bagian, yaitu pendahuluan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan. Bagian pendahuluan mengulas latar belakang yang memaparkan isu serta alasan diangkatnya topik penelitian. Pada bab ini juga dijelaskan perumusan masalah dan tujuan dari penelitian yang dilakukan. Selanjutnya, dijelaskan manfaat penelitian yang

diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi penelitian-penelitian berikutnya. Terakhir, sistematika penulisan disajikan untuk menjelaskan susunan isi dari keseluruhan bab pertama.

Bab II: Tinjauan Pustaka

Bab kedua memuat pembahasan mengenai kajian teori dan konsep yang menjadi dasar penelitian. Pada bagian ini dijelaskan teori-teori yang mendukung topik yang diangkat. Di akhir bab, disajikan tinjauan empiris yang berkaitan erat dengan fokus penelitian.

Bab III: Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Bab ketiga membahas tentang Kerangka Konseptual dan Hipotesis. Dalam bagian ini dijelaskan teori, konsep, serta hasil tinjauan empiris yang menunjukkan hubungan antar variabel. Seluruh uraian tersebut dirangkum dalam bentuk kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis penelitian.

Bab IV: Metode Penelitian

Bab keempat membahas Metode Penelitian, yang mencakup penjelasan mengenai rancangan penelitian, populasi dan sampel, serta teknik pengambilan sampel. Selain itu, dijabarkan pula jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, definisi variabel, serta teknik yang digunakan dalam menganalisis data.

Bab V: Hasil dan Pembahasan

Bab kelima menyajikan hasil penelitian yang meliputi uraian mengenai deskripsi data, deskripsi masing-masing variabel, serta

hasil analisis yang mencakup uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis.

Bab VI: Kesimpulan dan Saran

Bab terakhir ini merangkum hasil penelitian secara keseluruhan serta menyampaikan saran atau rekomendasi berdasarkan temuan yang diperoleh.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2. 1 Tinjauan Teoritis (Teori)

Dalam bab ini akan dipaparkan mengenai definisi dari teori-teori dari para ahli yang mendasari variabel-variabel yang akan diteliti dalam judul penelitian ini yaitu Variabel X¹ Gaya Kepemimpinan, Variabel X² Budaya Kerja, Variabel Y Kinerja Pegawai dan Variabel Z sebagai (Variabel Intervening).

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mencerminkan keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi yang muncul dari kombinasi filosofi, keterampilan, sifat, dan sikap seorang pemimpin saat berusaha memengaruhi bawahannya (Imelda, Tarigan & Syawaluddin, 2021).

Menurut Ramadhani (2025) gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dan dapat dikenali oleh orang lain saat berusaha memengaruhi aktivitas bawahan. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan mencerminkan perilaku pemimpin yang konsisten untuk mengarahkan dan memengaruhi seluruh kegiatan karyawan.

Sementara itu, Aprianto (2020) menekankan bahwa gaya kepemimpinan akan efektif apabila pemimpin mampu menyesuaikan pendekatannya dengan situasi dan kebutuhan bawahan, serta didukung oleh pengetahuan dan informasi yang memadai untuk mengambil keputusan yang bertanggung jawab.

b. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Siregar & Wardi (2023) terdapat 3 macam-macam Gaya Kepemimpinan yaitu :

1. Gaya Otokratis, yaitu selalu memberikan pengarahan, dan tidak memberikan kesempatan untuk timbulnya partisipasi. Pemimpin otokratis hanya mementingkan efisiensi pelaksanaan pekerjaan, kurang menaruh perhatian pada orang-orangnya. Pemimpin otokratis atau otoriter memberi instruksi secara pasti menuntut kerelaan, menekankan pelaksanaan tugas, melakukan pengawasan tertutup, ancaman dan kekuasaan untuk melaksanakan disiplin serta menjamin pelaksanaan sebagaimana diinginkan oleh pemimpin.
2. Gaya Demokratis, yaitu bersikap obyektif dalam memberi pujian atau kritik, dan menjadi satu dengan kelompok dalam hal memberikan spirit. Yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Liberal (Laissez Faire), yaitu kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Seorang pemimpin memiliki pengaruh yang besar dalam operasional organisasinya, sehingga harus mampu memberikan dorongan, pengarahan, bimbingan, penyuluhan, pengendalian, keteladanan dan bersikap jujur serta tegas, agar bawahan mau berkerja sama dan bekerja efektif untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Hal ini karena pegawai juga memiliki sifat, latar belakang, kemampuan dan kemauan yang berbeda-beda, sehingga memerlukan strategi tertentu untuk memotivasinya (Siregar & Wardi, 2023).

c. Fungsi Gaya Kepemimpinan

Peran seorang pemimpin dalam suatu organisasi memiliki arti yang sangat penting bagi eksistensi dan perkembangan organisasi itu sendiri (Candra, 2024). Secara umum, fungsi kepemimpinan mencakup dua aspek utama, yaitu:

1. Fungsi administratif, yang meliputi perumusan kebijakan administratif serta penyediaan fasilitas pendukungnya.
2. Fungsi sebagai manajemen puncak, yang mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan sumber daya manusia, pengarahan, pemberian komando, dan pengendalian.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Robert House dalam Nursalam (2002), terdapat empat gaya kepemimpinan dalam pendekatan Path-Goal, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Direktif

Pemimpin memberikan instruksi yang jelas mengenai pelaksanaan tugas serta berfokus pada pencapaian hasil kerja bawahan. Indikator gaya ini meliputi:

- a) Memberikan arahan yang spesifik
- b) Memberikan petunjuk yang rinci dalam penyelesaian tugas

2. Gaya Kepemimpinan Suportif

Pemimpin menunjukkan kedekatan emosional, bersikap ramah, serta peduli terhadap kebutuhan bawahan. Indikatornya yaitu:

- a) Memberikan motivasi kepada bawahan
- b) Menunjukkan perhatian terhadap kondisi dan kesejahteraan bawahan

3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan menghargai opini serta masukan mereka. Indikator dari gaya ini mencakup:

- a) Memberikan kebebasan menyampaikan pendapat
- b) Mempertimbangkan saran bawahan dalam keputusan organisasi

4. Gaya Kepemimpinan Berorientasi pada Tujuan

Pemimpin menetapkan target yang menantang dan mendorong bawahan untuk berupaya maksimal mencapainya. Indikatornya meliputi:

- a) Menentukan tujuan yang jelas
- b) Membangun kepercayaan diri bawahan agar mampu mencapai target (Sujak dalam Nursalam, 1990)

2.1. 2 Budaya Kerja

a. Pengertian Budaya Kerja

Kata "budaya itu sendiri adalah sebagai suatu perkembangan dari bahasa sansekerta budhayah" yaitu bentuk jamak dari buddhi atau akal, dan kata majemuk budi-daya, yang berarti daya dari budi, dengan kata lain "budaya adalah daya dari budi yang berupa cipta, karsa dan rasa. Sedangkan kebudayaan merupakan pengembangan dari budaya yaitu, hasil dari cipta, karsa dan rasa tersebut".

Budaya kerja merupakan nilai, norma, dan pola perilaku yang berkembang dalam lingkungan kerja dan menjadi pedoman bagi karyawan dalam melaksanakan tugas serta berinteraksi di tempat kerja. Setyawan & Jahja (2025) menjelaskan bahwa budaya kerja tercermin dari kebiasaan kerja, kedisiplinan, cara berkomunikasi, serta komitmen karyawan terhadap tanggung jawab pekerjaan. Budaya kerja yang positif mampu menciptakan

suasana kerja yang kondusif dan mendukung peningkatan kinerja karyawan, meskipun tingkat pengaruhnya relatif lebih kecil dibandingkan gaya kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja berperan sebagai faktor pendukung yang memperkuat efektivitas kepemimpinan dalam mendorong kinerja karyawan.

Pengertian kebudayaan banyak dikemukakan oleh para ahli, yaitu :

- 1) Kebudayaan adalah keseluruhan manusia dari kelakuan dan hasil kelakuan yang teratur oleh tatakelakuan yang harus didapatnya dengan belajar dan semuanya tersusun dalam kehidupan masyarakat”,
- 2) Budaya kerja, merupakan kelompok pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi, Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan (habituating process) pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik. Menurut kamus Webster, budaya adalah ide adat, keahlian, seni dan lain-lain yang diberikan oleh manusia dalam waktu tertentu.

- 3) Budaya menyangkut moral, sosial, norma-norma perilaku yang mendasarkan pada kepercayaan, kemampuan dan prioritas anggota organisasi.

Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu pegawai dan kelompok pegawai tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual memiliki beberapa contoh, yaitu :

1. Budaya kerja penting dikembangkan karena dampak positifnya terhadap pencapaian perubahan berkelanjutan ditempat kerja termasuk peningkatan kinerja kerja pegawai.
2. Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya Organisasi itu sendiri merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal itu tercermin dari isi visi, misi dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, seharusnya setiap organisasi memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Dalam perusahaan dikenal sebagai budaya korporat dimana didalamnya terdapat budaya kerja,
3. Kekuatan yang paling kuat mempengaruhi budaya kerja adalah kepercayaan dan juga sikap para pegawai, Budaya kerja dapat positif, namun dapat juga negative (Harmita et al., 2022).

b. Tujuan dan Manfaat Budaya Kerja

Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada, agar dapat meningkatkan produktifitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Maka tujuannya adalah untuk mengubah sikap dan perilaku SDM yang ada dan dapat meningkatkan kinerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Manfaat dari penerapan budaya kerja yang baik adalah untuk (Zebua, 2020) :

1. Meningkatkan jiwa gotong-royong;
2. Meningkatkan kebersamaan;
3. Saling terbuka satu sama lain;
4. Meningkatkan jiwa kekeluargaan;
5. Membuka komunikasi yang lebih baik;
6. Meningkatkan produktivas kerja;
7. Tanggap dalam perkembangan dunia luar.

c. Nilai-Nilai Budaya Kerja

Tujuan fundamental dari budaya kerja adalah untuk membangun SDM seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran berkomunikasi secara efektif dan efisien. Adapun nilai-nilai budaya kerja adalah:

1. Unsur-unsur falsafah budaya kerja, falsafah, negara, bangsa dan rakyat Indonesia adalah pancasila dalam

organisasi pemerintah mutlak harus diwujudkan dalam semua tingkatan kepemimpinan. Nilai-nilai budaya kerja yang dipengaruhi unsur-unsur falsafah negara tersebut dapat membentuk sistem kerja yang disiplin, efektif, efisien, cepat, pasti, sopan, ramah, penolong, indah, nyaman dan memiliki kinerja yang tinggi;

2. Arti dan makna nilai budaya kerja adalah dasar pertimbangan yang berharga bagi seseorang untuk menentukan sikap dan perilaku dalam menghadapi suatu masalah atau kejadian. Nilai budaya kerja adalah pilihan nilai-nilai moral dan etika yang dianggap baik dan positif. Nilai tersebut dipedomani secara individu maupun kelompok yang dapat meningkatkan kinerja kerja (Zebua, 2020).

d. Unsur-Unsur Budaya Budaya Kerja

Budaya kerja adalah berpijak dari nilai-nilai yang dimiliki oleh bangsa atau masyarakat Indonesia yang diolah sedemikian rupa menjadi nilai-nilai baru, yang akan menjadi sikap dan perilaku manajemen yang diharapkan dalam upaya menghadapi tantangan baru. Budaya kerja tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua SDM dalam seperangkat sistem, alat-alat dan teknik-teknik pendukung.

Budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru, akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan (Firdaus et al., 2019).

e. Indikator budaya kerja

Menurut Triguno, dkk. (2004:8), budaya kerja dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu:

1. Sikap Terhadap Pekerjaan

Menggambarkan sejauh mana seorang individu memiliki rasa antusias dan ketertarikan dalam bekerja dibandingkan dengan aktivitas lain, apakah pekerjaan tersebut memberi kepuasan tersendiri atau justru dilakukan hanya sebagai kewajiban untuk memenuhi kebutuhan hidup.

2. Perilaku Saat Bekerja

Menunjukkan tindakan nyata saat melaksanakan tugas, seperti kesungguhan dalam bekerja, rasa tanggung jawab, kehati-hatian, ketelitian, kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara cermat, serta kemauan untuk terus belajar dan membantu rekan kerja.

3. Disiplin Kerja

Diartikan sebagai perilaku taat pada peraturan yang berlaku, serta menghormati dan menghargai ketentuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi dalam lingkungan kerja.

2.1.3 Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja mengacu pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam jangka waktu tertentu, yang kemudian dibandingkan dengan tolok ukur seperti standar, target, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya (Rivai, 2020). Menurut Afandi (2020), kinerja dapat diartikan sebagai perilaku nyata yang ditunjukkan oleh individu dalam melaksanakan tugasnya, yang mencerminkan prestasi kerja sesuai dengan perannya di dalam perusahaan. Kinerja pegawai menjadi elemen krusial dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu rangkaian proses yang dimulai dari pelaksanaan tugas hingga tercapainya hasil kerja yang optimal, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Prabowo (2019) kinerja pegawai merupakan hasil akhir dari usaha yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan dinilai berdasarkan seberapa efektif mereka menjalankan tugas dan kewajiban dalam periode waktu tertentu. Sementara itu, dalam Meisy, Wahyudi, Rahmawati & Qibliyah (2024) manajemen kinerja bukan sekadar pengukuran hasil pekerjaan.

Penilaian kinerja memiliki peranan penting bagi setiap individu dalam organisasi. Ketika kinerja karyawan dievaluasi, hal ini menunjukkan adanya perhatian dari pihak manajemen terhadap kontribusi pegawai. Proses evaluasi ini juga dapat menjadi dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih semangat karena adanya kemungkinan memperoleh penghargaan, pengembangan karier, promosi jabatan, atau bentuk apresiasi lainnya atas hasil kerja yang memuaskan. Sebaliknya, bagi karyawan yang belum mencapai standar yang diharapkan, evaluasi kinerja juga bisa menjadi dasar untuk rotasi jabatan atau bahkan penurunan posisi (Afandi dan Bahri, 2020).

Afandi dan Bahri (2020) menjelaskan bahwa kinerja adalah wujud perilaku nyata yang ditunjukkan seseorang dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab dan peran di dalam perusahaan. Kinerja karyawan menjadi aspek krusial dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Semakin optimal kontribusi karyawan, semakin besar peluang organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sebaliknya,

kinerja yang rendah dapat menghambat proses pencapaian tujuan dan berdampak pada menurunnya hasil kerja secara keseluruhan.

Berbagai faktor dapat mempengaruhi penurunan kinerja, seperti rendahnya motivasi untuk berprestasi, ketidaktepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, kurangnya kedisiplinan, serta tidak adanya figur atau standar sebagai acuan kinerja yang ideal. Untuk mengatasi hal tersebut, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mendorong peningkatan kinerja, seperti penerapan gaya kepemimpinan yang tepat, pemberian motivasi yang berkelanjutan, serta pembentukan budaya kinerja kerja yang kuat (Afandi & Bahri, 2020).

a. Jenis-jenis Kinerja Pegawai

Beragam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tentu memerlukan kriteria yang jelas, karena setiap pekerjaan memiliki standar pencapaian yang berbeda. Kinerja dapat dibedakan menjadi dua, yakni kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, sedangkan kinerja organisasi mencerminkan hasil kerja secara keseluruhan dari suatu perusahaan (Siregar, 2019)

Siregar (2019) mengklasifikasikan penilaian kinerja ke dalam beberapa pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan sikap, yang menilai sifat dan karakter individu.

2. Pendekatan perilaku, yang mengevaluasi cara individu bertindak atau berperilaku dalam pekerjaan. Kinerja cenderung meningkat apabila penilaian berbasis perilaku diterapkan.
3. Pendekatan hasil, yang menekankan pada output atau hasil akhir dari pekerjaan yang dilakukan oleh individu.
4. Pendekatan kontingensi, yaitu penilaian kinerja yang disesuaikan dengan kondisi atau situasi tertentu. Pendekatan ini dianggap tepat digunakan dalam pengambilan keputusan promosi ketika posisi pekerjaan yang dilamar berbeda-beda.

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan memiliki beberapa jenis dan masing-masing pendekatan memiliki tujuan serta kegunaan yang berbeda tergantung konteksnya

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Kerja Pegawai

Untuk mencapai tujuan perusahaan secara optimal, manajemen perlu menyusun strategi yang tepat guna meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu langkah penting yang dapat dilakukan manajer adalah menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi agar karyawan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Namun demikian, motivasi bukanlah satu-satunya elemen yang memengaruhi kinerja pegawai (Saputro, 2022)

Sementara itu, Saputro (2022) juga mengemukakan beberapa faktor yang turut memengaruhi kinerja, di antaranya:

1. Motivasi

Motivasi menjadi dorongan utama yang membuat seseorang bekerja, terutama karena adanya kebutuhan yang ingin dipenuhi. Kebutuhan tersebut mendorong individu untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

2. Tingkat Stres

Stres merupakan tekanan emosional dan mental yang memengaruhi pikiran dan kondisi individu. Jika tidak dikelola dengan baik, stres dapat mengganggu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

3. Kondisi Kerja

Faktor-faktor seperti kenyamanan tempat kerja, ventilasi, dan pencahayaan turut berkontribusi terhadap performa kerja karyawan.

4. Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan atas kontribusinya. Pemberian kompensasi yang sesuai akan meningkatkan semangat dan produktivitas kerja.

5. Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan mengatur tugas dan tanggung jawab setiap individu atau kelompok dalam organisasi. Desain yang jelas dan terstruktur dapat mendukung efektivitas kerja.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan mencerminkan kemampuan atasan dalam mengarahkan dan mengatur bawahannya agar menjalankan tugas dan tanggung jawab secara optimal.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan pendekatan yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dan mengelola bawahannya. Gaya ini dapat memengaruhi suasana kerja dan hasil kerja tim.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi terdiri dari norma dan kebiasaan yang berlaku di perusahaan. Budaya ini membentuk perilaku dan ekspektasi kerja bagi seluruh anggota organisasi.

9. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman, baik secara fisik maupun sosial, mampu menciptakan suasana kondusif yang mendukung produktivitas. Sebaliknya, lingkungan yang tidak mendukung dapat menghambat kinerja.

10. Loyalitas

Loyalitas menggambarkan kesetiaan karyawan terhadap

perusahaan. Karyawan yang loyal cenderung memiliki komitmen tinggi terhadap tugas dan perusahaan.

11. Komitmen

Komitmen mencerminkan kepatuhan dan kesungguhan karyawan dalam melaksanakan aturan serta kebijakan perusahaan.

12. Kinerja kerja

Kinerja kerja berkaitan dengan ketepatan waktu, ketaatan terhadap aturan, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas sesuai perintah. Disiplin yang tinggi akan berdampak positif pada kinerja.

c. Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kasmir (2018) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dilakukan oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara itu, menurut Sinambela (2017), kinerja atau *performance* adalah output kerja yang diperoleh seseorang berdasarkan kriteria atau persyaratan pekerjaan yang telah ditentukan.

Menurut Prawirosentono (2008) dalam penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan melalui sejumlah indikator, yaitu:

- a. **Kualitas kerja**, yang menggambarkan seberapa baik hasil pekerjaan yang dicapai pegawai berdasarkan persepsi terhadap ketepatan, ketelitian, dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas secara sempurna.
- b. **Kuantitas kerja**, yang merujuk pada jumlah hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan pegawai dalam periode tertentu, seperti banyaknya unit atau siklus pekerjaan yang terselesaikan.
- c. **Ketepatan waktu**, yaitu sejauh mana pekerjaan dapat diselesaikan sesuai jadwal yang ditetapkan, sekaligus melihat efektivitas dalam memanfaatkan waktu kerja untuk mencapai target output.
- d. **Efektivitas**, yakni kemampuan pegawai dalam menggunakan sumber daya organisasi (seperti tenaga kerja, dana, teknologi, dan bahan baku) secara optimal untuk menghasilkan output yang maksimal.
- e. **Kemandirian**, yaitu kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara mandiri tanpa harus selalu bergantung pada arahan atasan.

2.1.4 Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sikap individu yang mencerminkan keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, disertai dengan tekad untuk berkontribusi secara maksimal demi tercapainya tujuan organisasi serta penerimaan terhadap nilai-nilai dan visi organisasi tersebut. Komitmen ini tampak dalam bentuk loyalitas karyawan, kesadaran untuk terlibat aktif dalam tugas-tugas organisasi, serta keyakinan terhadap prinsip dan arah organisasi yang dijalankan (Indriani, Sinring, & Arifin, 2023).

Indriani et al., (2023) Komitmen organisasi tercermin dari keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Sebaliknya, karyawan yang memilih keluar dari organisasi menunjukkan tingkat komitmen yang rendah, karena mereka cenderung tidak mempertimbangkan konsekuensi atau kerugian yang mungkin timbul akibat keputusannya tersebut. Semakin sedikit waktu yang dicurahkan karyawan untuk berkontribusi dalam organisasi, maka semakin rendah pula tingkat komitmennya. Selain itu, keinginan untuk pindah lokasi kerja juga menjadi indikator rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Indriani et al. (2023) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi merupakan elemen penting dalam meningkatkan kualitas kinerja. Kurangnya perhatian terhadap komitmen organisasi dapat berdampak buruk, karena komitmen tersebut menjadi salah satu faktor utama yang menentukan tingkat pencapaian kerja karyawan dalam suatu organisasi.

Komitmen organisasi menggambarkan kondisi di mana seorang karyawan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi tempatnya bekerja, termasuk dukungan terhadap tujuan-tujuan organisasi dan keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Komitmen dapat dipahami sebagai sebuah bentuk kesanggupan atau janji, baik kepada diri sendiri maupun orang lain, yang tercermin melalui tindakan nyata. Komitmen ini muncul dari dalam diri seseorang sebagai cerminan karakter dan integritasnya (Maranata, Widyaningtyas, & Istiqomah, 2023).

Maranata et al. (2023) juga menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan kekuatan yang mencerminkan seberapa besar seorang individu merasa terikat dan terlibat dalam organisasi. Hal ini berperan penting dalam memengaruhi perilaku kerja, serta berkaitan erat dengan berbagai aspek lain seperti kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, perkembangan karier,

tingkat komitmen saat ini, dan kecenderungan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

b. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer (1993), komitmen organisasi dapat dibedakan menjadi tiga jenis yang masing-masing mencerminkan bentuk keterikatan individu terhadap organisasi.

1. Komitmen Afektif (Affective Commitment)

Jenis komitmen ini berhubungan dengan ikatan emosional yang dimiliki seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja. Ketika seseorang memiliki komitmen afektif yang tinggi, ia cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Hal ini terjadi karena individu tersebut merasa nilai-nilai dan kegiatan organisasi sejalan dengan dirinya. Semakin kuat rasa memiliki terhadap organisasi, semakin dalam pula nilai-nilai organisasi tersebut diinternalisasi, yang kemudian mendorong keterlibatan aktif dalam berbagai aktivitas organisasi. Dampak dari keterikatan ini umumnya tercermin dalam performa kerja yang meningkat.

2. Komitmen Berkelanjutan (Continuance Commitment)

Komitmen ini muncul karena adanya pertimbangan untung-rugi. Individu tetap bertahan di dalam organisasi karena menyadari bahwa meninggalkan organisasi bisa membawa risiko atau kerugian tertentu, baik dari sisi finansial, sosial, maupun karier. Dengan kata lain, keputusan untuk tetap bekerja di organisasi

didasarkan pada perhitungan rasional, bukan semata-mata karena keterikatan emosional.

3. Komitmen Normatif (Normative Commitment)

Jenis komitmen ini didasari oleh rasa tanggung jawab moral dan kesadaran individu terhadap kewajiban yang dimilikinya kepada organisasi. Ketika nilai-nilai pribadi seseorang selaras dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi, maka akan tumbuh rasa kewajiban untuk membalas apa yang telah diberikan oleh organisasi. Rasa tanggung jawab ini menjadikan individu merasa perlu untuk tetap loyal dan menjalankan perannya dengan penuh kesadaran.

c. **Faktor-faktor yang memengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen karyawan terhadap organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana kebutuhan dan tujuan pribadi mereka terpenuhi (Lubis, 2019). Beberapa faktor yang membentuk komitmen organisasi:

1. Faktor Logis

Karyawan bertahan karena alasan rasional, seperti memiliki posisi strategis, penghasilan memadai, atau sulitnya mendapatkan pekerjaan lain yang lebih baik.

2. Faktor Lingkungan

Lingkungan kerja yang menyenangkan, rasa dihargai, peluang berinovasi, serta keterlibatan dalam pencapaian tujuan organisasi mendorong komitmen.

3. Faktor Harapan

Adanya kesempatan untuk berkembang dan meraih posisi lebih tinggi melalui sistem yang transparan meningkatkan loyalitas.

4. Faktor Ikatan Emosional

Rasa kebersamaan, jasa besar organisasi terhadap kehidupan karyawan, atau hubungan keluarga di dalam organisasi menciptakan ikatan emosional yang kuat.

Sementara itu, menurut Dyne dan Graham (dalam Lubis, 2019), terdapat faktor-faktor lain yang memengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

1. Faktor Personal

a) Usia

Semakin tua karyawan, cenderung semakin besar komitmennya karena peluang kerja di luar semakin terbatas, serta pengaruh masa kerja yang panjang terhadap penghasilan.

b) Tingkat Pendidikan

Harapan tinggi dari individu berpendidikan tinggi yang tidak terpenuhi oleh organisasi dapat menurunkan komitmen.

c) Jenis Kelamin

Wanita seringkali menghadapi tantangan karir yang lebih besar, sehingga bisa menunjukkan tingkat komitmen lebih tinggi.

d) Keterlibatan Kerja

Semakin tinggi keterlibatan seseorang dalam pekerjaan, semakin besar komitmennya terhadap organisasi.

2. Faktor Situasional

a) Nilai di Tempat Kerja

Nilai-nilai seperti kualitas, partisipasi, dan kepercayaan memudahkan kolaborasi dan membangun keterikatan.

b) Keadilan Organisasi

Persepsi terhadap keadilan dalam keputusan dan hubungan kerja berdampak positif terhadap komitmen dan kepuasan kerja.

c) Karakteristik Pekerjaan

Pekerjaan yang bermakna dan memberi umpan balik mendorong keterlibatan dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

d) Dukungan Organisasi

Ketika organisasi menghargai dan peduli terhadap karyawan, rasa memiliki dan loyalitas karyawan akan meningkat.

3. Faktor Posfuhisional

a) Masa Kerja

Masa kerja yang panjang membuka peluang untuk promosi dan tugas lebih menantang, yang mendorong keterikatan.

b) Tingkat Pekerjaan

Status sosio-ekonomi yang tinggi seringkali meningkatkan motivasi serta kemampuan untuk lebih aktif berkontribusi.

d. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Aspek-aspek komitmen organisasi dalam penelitian ini mengacu pada aspek-aspek komitmen yang dikemukakan oleh Triatna (2015), yang terdiri dari:

1. Keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi
Individu yang memiliki tingkat komitmen tinggi akan menunjukkan keinginan yang besar untuk tetap berada dalam organisasi, sebaliknya jika komitmen rendah maka kecenderungan untuk meninggalkan organisasi pun meningkat.
2. Kemauan untuk bertindak demi kepentingan organisasi
Komitmen yang tinggi tercermin dari kesediaan individu untuk melakukan tindakan yang mewakili dan mendukung organisasi secara aktif.
3. Penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi
Seseorang yang merasa memiliki organisasi akan cenderung menerima dan mendukung nilai-nilai serta tujuan yang dianut oleh organisasi tersebut.
4. Tingkat kehadiran atau absensi kerja
Tingkat kehadiran karyawan, yang tercermin dari rendah atau tingginya tingkat ketidakhadiran (absensi), menjadi salah satu indikator dari kuat atau lemahnya komitmen individu terhadap organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja kerja pegawai telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, antara lain sebagai berikut: Berikut adalah tabel yang merangkum penelitian terdahulu yang relevan dengan topik "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Pemerintah Kabupaten Gowa*", beserta tautan ke sumber aslinya:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Temuan	Kesesuaian dengan Penelitian Saat Ini
1	Lulu Kholilah & Eddy Sukandar	2024	Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Soho Global Health Tbk Jakarta Timur	Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Menguatkan hubungan positif antara budaya kerja dan kinerja karyawan.
2	Irma Nurlya, Upik Apriliana Kusumawardhani, & Indrawati Orchidea	2025	Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank bjb Cabang Suci	Budaya kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Menunjukkan pentingnya peran budaya kerja dan motivasi dalam meningkatkan kinerja.
3	Hendi Budiman dkk.	2025	Pengaruh Budaya Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan,	Menegaskan bahwa budaya kerja menjadi faktor penting yang mendukung efektivitas

			(Studi Kasus pada PT. Young Nam Belt di Busan, Korea Selatan)	meskipun pengaruh kepemimpinan lebih dominan.	kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja.
4	Ade Cresna Setyawan & Adi Susilo Jahja	2025	The Influence of Leadership Style and Work Culture on Employee Performance	Gaya kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan kepemimpinan memiliki pengaruh lebih besar.	Menguatkan temuan bahwa kepemimpinan efektif menjadi faktor utama, sedangkan budaya kerja mendukung pencapaian kinerja.
5	Muhammad Furqon & Wiwin Winarsih	2023	Pengaruh Budaya Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Korin Technomic Cirebon	Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; budaya kerja bersama iklim kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menunjukkan budaya kerja berdampak langsung terhadap kinerja dan diperkuat oleh faktor lingkungan kerja