

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Reformasi birokrasi di Indonesia menempatkan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai aktor utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa ASN dituntut profesional, berintegritas, netral, serta memiliki kinerja yang tinggi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah.

Dalam praktiknya, berbagai daerah masih menghadapi persoalan kinerja ASN yang belum optimal, baik dari aspek produktivitas, kualitas pelayanan, maupun kedisiplinan kerja. Kondisi tersebut tidak hanya disebabkan oleh faktor individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor organisasi, khususnya gaya kepemimpinan dan pemberdayaan ASN. Pemimpin yang tidak mampu memberikan arahan, motivasi, dan keteladanan akan berdampak pada rendahnya kepuasan dan komitmen kerja pegawai.

Dalam paradigma tata kelola pemerintahan modern, Aparatur Sipil Negara (ASN) bukan lagi dipandang sebagai pelaksana administratif pasif, melainkan sebagai agen perubahan strategis yang berperan sentral dalam mewujudkan visi pembangunan daerah, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta memperkuat akuntabilitas dan transparansi birokrasi. Kinerja

ASN baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari organisasi pemerintah daerah ditentukan tidak hanya oleh kompetensi teknis dan regulasi kepegawaian, tetapi juga oleh dinamika psikologis dan lingkungan organisasional di mana mereka bekerja. Dua faktor krusial yang secara empiris terbukti memengaruhi motivasi dan performa ASN adalah gaya kepemimpinan dan pemberdayaan organisasional.

Gaya kepemimpinan merujuk pada pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, gaya kepemimpinan yang transformatif, partisipatif, dan visioner cenderung menciptakan iklim kerja yang inklusif, inovatif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau birokratis berlebihan berpotensi menghambat kreativitas, menurunkan inisiatif, dan memicu ketidakpuasan kerja. Sementara itu, pemberdayaan ASN yang mencakup pendelegasian wewenang, penguatan kapasitas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta pemberian ruang otonomi dalam pelaksanaan tugas dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, harga diri profesional, dan keterikatan emosional terhadap organisasi (komitmen kerja).

Kepuasan kerja dan komitmen kerja sendiri merupakan variabel psikologis yang sangat prediktif terhadap kinerja ASN. ASN yang merasa puas dengan kondisi kerjanya baik dari segi hubungan interpersonal, keadilan organisasional, maupun pengakuan atas kontribusinya cenderung menunjukkan loyalitas tinggi, ketekunan dalam menjalankan tugas, dan kemauan untuk berkontribusi melampaui ekspektasi formal. Komitmen

kerja yang kuat, terutama komitmen afektif (keterikatan emosional pada organisasi), selanjutnya menjadi fondasi bagi kinerja yang berkelanjutan dan berkualitas. Dengan demikian, memahami bagaimana gaya kepemimpinan dan praktik pemberdayaan memengaruhi rantai kausal antara kepuasan kerja, komitmen kerja, kinerja ASN menjadi sangat relevan, terutama dalam konteks pemerintahan daerah yang sedang bertransformasi.

Kabupaten Morowali sebagai salah satu daerah strategis dengan pertumbuhan ekonomi yang pesat, khususnya di sektor industri dan pertambangan, menghadapi tantangan besar dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Dinamika lingkungan kerja yang kompleks menuntut ASN memiliki kinerja yang adaptif dan berorientasi pada hasil. Namun demikian, perbedaan gaya kepemimpinan antar pimpinan perangkat daerah serta tingkat pemberdayaan ASN yang belum merata berpotensi memengaruhi sikap dan perilaku kerja pegawai.

Penelitian-penelitian terkini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai (Yukl, 2019; Robbins & Judge, 2022). Selain itu, pemberdayaan ASN melalui peningkatan kompetensi, pelimpahan wewenang, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan terbukti meningkatkan rasa memiliki (sense of belonging) dan tanggung jawab terhadap organisasi.

Kepuasan kerja dan komitmen kerja dipandang sebagai variabel psikologis penting yang menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap kinerja ASN. ASN yang puas dan memiliki komitmen tinggi cenderung bekerja lebih optimal, loyal, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Secara teoretis, kinerja aparatur tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis individu, tetapi juga oleh faktor organisasi dan perilaku, khususnya gaya kepemimpinan dan pemberdayaan aparatur. Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2012) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu faktor individu, faktor psikologis, dan faktor organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan dan pemberdayaan ASN merupakan faktor organisasi yang memiliki peran dominan dalam membentuk sikap dan perilaku kerja pegawai.

Dari perspektif Teori Birokrasi Weberian, birokrasi ideal menuntut aparatur yang profesional, taat aturan, dan bekerja secara rasional dalam struktur hierarkis (Weber, 1947). Namun, kritik terhadap birokrasi klasik menunjukkan bahwa struktur hierarkis yang kaku seringkali melemahkan inisiatif, kreativitas, dan kinerja ASN. Oleh karena itu, pendekatan manajemen publik modern menekankan pentingnya kepemimpinan yang adaptif dan pemberdayaan aparatur untuk meningkatkan kinerja organisasi publik.

Pendekatan New Public Management (NPM) yang diperkenalkan oleh Hood (1991) menekankan efisiensi, orientasi hasil, pengukuran kinerja, dan penerapan praktik manajerial sektor swasta dalam sektor

publik. Dalam kerangka NPM, pemimpin publik tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai manajer yang mampu memotivasi, memberdayakan, dan mengoptimalkan potensi aparatur. Penelitian Osborne dan Gaebler (1992) menunjukkan bahwa organisasi publik dengan kepemimpinan yang berorientasi kinerja dan pemberdayaan pegawai cenderung menghasilkan pelayanan publik yang lebih efektif.

Lebih lanjut, Teori Kepemimpinan Transformasional menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu memberikan visi, inspirasi, motivasi, dan perhatian individual kepada bawahan akan meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja pegawai (Bass & Avolio, 1994). Yukl (2019) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif secara konsisten menunjukkan hubungan positif dengan kinerja pegawai di sektor publik. Penelitian Robbins dan Judge (2022) juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga meningkatkan kepuasan dan loyalitas pegawai.

Selain kepemimpinan, pemberdayaan ASN merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja aparatur. Conger dan Kanungo (1988) mendefinisikan pemberdayaan sebagai proses meningkatkan keyakinan diri (self-efficacy) pegawai melalui pelimpahan wewenang, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pengembangan kompetensi. Thomas dan Velthouse (1990) menambahkan bahwa pemberdayaan menciptakan makna kerja, rasa kompeten, otonomi, dan dampak kerja yang dirasakan pegawai, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja.

Secara empiris, Demirci et al. (2019) menemukan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sektor publik di Turki. Hasil serupa ditunjukkan oleh Chen et al. (2021) yang menyatakan bahwa pemberdayaan aparatur meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi pemerintahan daerah. Di Indonesia, penelitian Pratama dan Wibowo (2022) menunjukkan bahwa ASN yang merasa diberdayakan memiliki tingkat komitmen dan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan ASN yang bekerja dalam sistem yang sentralistik.

Kepuasan kerja dan komitmen kerja dipandang sebagai variabel psikologis mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap kinerja. Menurut Locke (1976), kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan kesesuaian antara harapan pegawai dengan kondisi kerja yang diterima. Penelitian Judge et al. (2017) membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi kuat dengan kinerja individu.

Sementara itu, Teori Komitmen Organisasi yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa komitmen kerja terdiri dari komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung memiliki loyalitas, keterikatan emosional, dan kemauan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Penelitian Meyer et al. (2019) menunjukkan bahwa komitmen afektif merupakan prediktor paling kuat terhadap kinerja pegawai sektor publik.

Beberapa riset terkini secara konsisten menunjukkan hubungan kausal antar variabel dalam penelitian ini. Cheema dan Azeem (2014) menemukan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik. Babalola (2016) membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkatkan komitmen organisasi yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian Hanaysha (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan pemberdayaan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan dan komitmen kerja.

Dalam konteks pemerintahan daerah, khususnya Kabupaten Morowali, Provinsi Sulawesi Tengah, memberikan latar belakang empiris yang sangat menarik untuk mengkaji hubungan tersebut. Dalam satu dekade terakhir, Morowali mengalami transformasi struktural yang luar biasa, dari daerah agraris dengan keterbatasan infrastruktur menjadi salah satu pusat industri pertambangan dan smelter terbesar di Indonesia. Investasi besar-besaran dari sektor swasta, khususnya di Kawasan Industri Morowali (IMIP), telah mendorong pertumbuhan ekonomi yang pesat. Data sementara Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Morowali tahun 2024 menunjukkan bahwa PDRB per kapita Kabupaten Morowali mencapai sekitar Rp 285 juta, menjadikannya salah satu kabupaten dengan PDRB per kapita tertinggi secara nasional, bahkan melebihi rata-rata provinsi dan nasional.

Tabel 1. Indikator Sosial-Ekonomi dan Kinerja Birokrasi Kabupaten Morowali (Data Sementara/2024–2025)

No	Indikator	Nilai/Data	Sumber
1	PDRB per Kapita (2024)	± Rp285 juta	BPS Kabupaten Morowali (Data Sementara 2024)
2	Pertumbuhan Ekonomi (2023)	12,4%	BPS Sulawesi Tengah, 2024
3	Rata-rata Capaian Kinerja OPD (2023)	84,7%	LKjIP Kabupaten Morowali Tahun 2023
4	Jumlah OPD dengan Capaian Kinerja < 80%	7 dari 25 OPD	LKjIP Kabupaten Morowali Tahun 2023
5	Persentase ASN dengan Kepuasan Kerja Rendah (Survei Awal 2025)	35%	BKPSDM Kabupaten Morowali (Survei Internal, Januari 2025)
6	Persentase ASN yang Merasa Tidak Terlibat dalam Pengambilan Keputusan	42%	BKPSDM Kabupaten Morowali (Survei Internal, Januari 2025)
7	Jumlah ASN di Lingkungan Pemkab Morowali (2024)	± 2.350 orang	BKPSDM Kabupaten Morowali
8	Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Pelayanan Publik Rata-rata	78,2 (Skala 0–100)	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu

			(DPMPTSP) Morowali, 2023
--	--	--	-----------------------------

Namun, di balik kemajuan ekonomi yang impresif tersebut, terdapat tantangan serius dalam dimensi tata kelola pemerintahan dan kualitas birokrasi. Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Kabupaten Morowali tahun 2023 mencatat bahwa rata-rata capaian kinerja seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) hanya mencapai 84,7%, dengan beberapa OPD strategis seperti Dinas PUPR, Dinas Kesehatan, dan Dinas Pendidikan masih berada di bawah angka 80%. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara perencanaan strategis dan implementasi operasional, yang tidak dapat dilepaskan dari kualitas sumber daya manusia birokrasi dan efektivitas kepemimpinan di tingkat manajerial.

Survei awal yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Morowali pada awal 2025 terhadap 200 responden ASN menunjukkan temuan yang mengkhawatirkan dimana 35% responden menyatakan tingkat kepuasan kerja yang rendah, terutama terkait dengan minimnya keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan, kurangnya peluang pengembangan karier, serta persepsi terhadap gaya kepemimpinan atasan yang cenderung sentralistik dan tidak responsif. Selain itu, 28% ASN menyatakan bahwa mereka merasa “hanya menjalankan rutinitas” tanpa dorongan untuk berinovasi atau berkontribusi lebih. Kondisi ini berpotensi melemahkan komitmen organisasional dan menurunkan motivasi intrinsik faktor-faktor

krusial dalam mendorong kinerja ASN di era pemerintahan yang menuntut kecepatan, akurasi, dan adaptasi.

Padahal, dalam kerangka regulasi kepegawaian terkini khususnya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS sebagaimana telah diubah dengan PP No. 17 Tahun 2023, serta PP No. 99 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional ASN dituntut untuk menjadi sosok yang profesional, berintegritas, dan inovatif. Lebih dari itu, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menempatkan ASN sebagai ujung tombak dalam percepatan pembangunan daerah dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Dalam konteks Kabupaten Morowali yang kompleks ditandai oleh pertumbuhan ekonomi tinggi tetapi juga ketimpangan sosial dan tekanan lingkungan peran ASN menjadi semakin vital.

Sejumlah penelitian terdahulu memang telah mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan atau pemberdayaan terhadap kinerja ASN, namun sebagian besar cenderung membatasi analisis pada hubungan langsung atau hanya menggunakan satu variabel mediasi. Misalnya, studi di lingkungan pemerintah provinsi maupun kabupaten lain sering kali menguji dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tanpa mempertimbangkan mekanisme psikologis yang mendasarinya, atau mengaitkan pemberdayaan hanya dengan komitmen organisasional tanpa melacak dampak lanjutannya terhadap kinerja aktual.

Padahal, teori-teori kontemporer seperti *Job Demands-Resources (JD-R) Model* dan *Social Exchange Theory* secara jelas menyarankan

bahwa pengaruh faktor organisasional terhadap kinerja tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh kondisi psikologis individu seperti kepuasan kerja dan komitmen kerja. Menurut perspektif tersebut, dukungan kepemimpinan dan ruang pemberdayaan berfungsi sebagai sumber daya psikologis yang memicu proses motivasional di mana ASN yang merasa dihargai dan diberi otonomi cenderung mengembangkan keterikatan emosional terhadap organisasi (komitmen afektif) dan bersedia menunjukkan usaha kerja yang melampaui kewajiban formal. Dengan kata lain, kinerja ASN yang unggul bukanlah hasil dari perintah hierarkis semata, melainkan buah dari ekosistem kerja yang memupuk makna, otonomi, dan rasa saling percaya.

Penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan menawarkan model analitis yang lebih komprehensif dan kontekstual. Keunggulan utamanya terletak pada integrasi dua variabel pengaruh gaya kepemimpinan dan pemberdayaan ASN dalam satu kerangka yang utuh, serta pengujian jalur mediasi ganda dimana kepuasan kerja dan komitmen kerja menjadi pendorong kinerja ASN. Selain itu, penelitian ini dilakukan di wilayah yang unik dan belum banyak dieksplorasi dalam literatur, yaitu Kabupaten Morowali daerah dengan pertumbuhan ekonomi tinggi namun menghadapi tantangan tata kelola birokrasi yang kompleks. Dengan demikian, temuan penelitian tidak hanya memberikan kontribusi teoretis dalam memperdalam pemahaman tentang mekanisme psikologis kinerja ASN, tetapi juga menghasilkan rekomendasi kebijakan yang relevan bagi pemerintah daerah setempat dalam merancang sistem manajemen ASN

yang berbasis pada pemberdayaan, kepemimpinan transformatif, dan iklim kerja yang humanis. Melalui pendekatan ini, diharapkan birokrasi di Kabupaten Morowali dapat bertransformasi dari birokrasi yang sekadar menjalankan rutinitas menjadi birokrasi yang proaktif, inovatif, dan berorientasi pada dampak nyata bagi masyarakat.

Berdasarkan landasan teori dan temuan empiris tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh gaya kepemimpinan dan pemberdayaan ASN terhadap kepuasan kerja, komitmen kerja, serta implikasinya terhadap kinerja ASN di Kabupaten Morowali, sehingga dapat memberikan kontribusi akademik dan rekomendasi kebijakan yang berbasis bukti ilmiah.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja ASN di Kabupaten Morowali?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen kerja ASN di Kabupaten Morowali?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja ASN di Kabupaten Morowali?
4. Apakah pemberdayaan ASN berpengaruh terhadap kepuasan kerja ASN di Kabupaten Morowali?

5. Apakah pemberdayaan ASN berpengaruh terhadap komitmen kerja ASN di Kabupaten Morowali?
6. Apakah pemberdayaan ASN berpengaruh terhadap kinerja ASN di Kabupaten Morowali?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN di Kabupaten Morowali?
8. Apakah komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN di Kabupaten Morowali?
9. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan pemberdayaan ASN terhadap kinerja ASN?
10. Apakah komitmen kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan pemberdayaan ASN terhadap kinerja ASN?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan dari Penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ASN di Kabupaten Morowali.
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen kerja ASN di Kabupaten Morowali.
3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN di Kabupaten Morowali.
4. Menganalisis pengaruh pemberdayaan ASN terhadap kepuasan kerja ASN di Kabupaten Morowali.

5. Menganalisis pengaruh pemberdayaan ASN terhadap komitmen kerja ASN di Kabupaten Morowali.
6. Menganalisis pengaruh pemberdayaan ASN terhadap kinerja ASN di Kabupaten Morowali.
7. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja ASN di Kabupaten Morowali.
8. Menganalisis pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja ASN di Kabupaten Morowali.
9. Menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan dan pemberdayaan ASN terhadap kinerja ASN.
10. Menganalisis peran komitmen kerja sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan dan pemberdayaan ASN terhadap kinerja ASN.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik. Temuan penelitian diharapkan dapat memperkaya literatur akademik mengenai dinamika hubungan antara kepemimpinan transformasional, pemberdayaan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja aparatur sipil negara (ASN). Lebih lanjut, penelitian ini berpotensi memperkuat atau menguji validitas

teori-teori yang relevan seperti teori *New Public Management* (NMP), *Social Exchange Theory* (SET), dan *Self-Determination Theory* (SDT). dalam konteks birokrasi pemerintah daerah di Indonesia. Hasilnya dapat menjadi dasar bagi penyempurnaan kerangka teoretis yang lebih kontekstual dan adaptif terhadap karakteristik birokrasi lokal.

1.4.2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan strategis bagi Pemerintah Kabupaten Morowali dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan peningkatan kinerja ASN. Temuan penelitian dapat membantu pimpinan daerah, kepala perangkat daerah, dan manajer SDM untuk memahami pengaruh nyata dari praktik kepemimpinan yang partisipatif dan pemberdayaan struktural terhadap motivasi dan produktivitas pegawai. Rekomendasi kebijakan yang dihasilkan dapat diintegrasikan ke dalam program pembinaan ASN, sistem penilaian kinerja, serta pengembangan kapasitas kepemimpinan di lingkungan pemerintah daerah. Dengan demikian, penelitian ini mendukung upaya mewujudkan birokrasi yang profesional, responsif, dan berkinerja tinggi sesuai dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

1.4.3. Manfaat Akademik

Penelitian ini juga memiliki nilai akademik sebagai referensi empiris bagi peneliti, akademisi, maupun mahasiswa yang tertarik mengkaji isu-isu terkait manajemen ASN, kepemimpinan publik, dan reformasi birokrasi

di tingkat pemerintahan daerah. Studi ini menyediakan data lapangan yang relevan, kerangka analisis yang teruji, serta pendekatan metodologis yang dapat di replikasi atau dikembangkan dalam konteks geografis atau institusional yang berbeda. Selain itu, penelitian ini membuka peluang bagi studi lanjutan, seperti eksplorasi variabel moderator atau mediator (misalnya budaya organisasi, iklim kerja, atau teknologi digital) dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja ASN, sehingga memperkaya diskursus akademik di bidang administrasi dan kebijakan publik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *New Public Management (NPM)*

New Public Management (NPM) merupakan salah satu paradigma dominan dalam reformasi administrasi publik pada akhir abad ke-20, yang muncul sebagai respons kritis terhadap disfungsi birokrasi klasik yang dianggap terlalu prosedural, sentralistik, dan kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2017). Paradigma ini menawarkan pendekatan manajerial yang lebih fleksibel, berbasis pasar, dan berorientasi pada hasil, dengan tujuan meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Menurut Hood (1991), NPM ditandai oleh tujuh prinsip inti, yaitu: (1) manajemen profesional berbasis disiplin manajerial; (2) pengukuran kinerja yang jelas dan berbasis output/outcome; (3) desentralisasi otoritas ke unit operasional; (4) penerapan mekanisme kompetisi dalam penyediaan layanan publik; (5) orientasi pada "warga sebagai pelanggan" (*citizen as customer*); (6) pemanfaatan teknik dan praktik manajemen sektor swasta dalam sektor publik; serta (7) pergeseran peran pemerintah dari penyedia langsung layanan (*rowing*) menjadi pengarah kebijakan (*steering*).

Dalam perspektif NPM, sumber daya manusia khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN) dipandang bukan sebagai entitas pasif yang semata-mata mengikuti prosedur administratif, melainkan sebagai modal manusia strategis (*strategic human capital*) yang memiliki peran sentral dalam penciptaan nilai publik (Ingraham, Rico, & Alvarez, 2005). Pendekatan ini menekankan pentingnya pemberdayaan pegawai

melalui pelimpahan otonomi operasional, penguatan kapasitas individu, serta penciptaan iklim organisasi yang mendorong inisiatif dan inovasi. Hal ini sejalan dengan gagasan Osborne dan Gaebler (1992) dalam kerangka Reinventing Government, yang menekankan bahwa organisasi publik memerlukan pemimpin kewirausahaan (*entrepreneurial leaders*) yaitu pemimpin yang tidak hanya mengelola proses, tetapi juga mampu menggerakkan perubahan melalui visi, kreativitas, dan pemberdayaan aparatur. Dalam konteks ini, peran pemimpin bergeser dari fungsi administratif-kontrol menuju fungsi katalisator kinerja, yang mendorong budaya organisasi berbasis akuntabilitas, fleksibilitas, dan orientasi pada hasil.

Secara teoretis, NPM menyatakan bahwa peningkatan kinerja organisasi publik tidak dapat dicapai hanya melalui pengetatan struktur atau peningkatan pengawasan hierarkis, melainkan melalui reorientasi manajemen sumber daya manusia yang menempatkan pegawai sebagai agen aktif dalam proses pelayanan publik. Pemberdayaan ASN dalam kerangka NPM mencakup dimensi struktural seperti desentralisasi wewenang dan fleksibilitas dalam desain pekerjaan maupun dimensi psikologis seperti penguatan rasa kompetensi, makna kerja, dan kontrol terhadap tugas (Spreitzer, 1995; Albrecht et al., 2022). Pendekatan ini bertujuan mendorong ASN untuk berpindah dari posisi sebagai pelaksana prosedur menjadi agen perubahan yang adaptif dan inovatif.

Sejumlah studi empiris telah memberikan dukungan terhadap efektivitas prinsip-prinsip NPM dalam meningkatkan kinerja sektor publik. Bovaird dan Löffler (2013) menunjukkan bahwa organisasi publik yang menerapkan pendekatan NPM khususnya yang mengintegrasikan kepemimpinan manajerial dengan pemberian otonomi kepada pegawai cenderung mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi,

terutama ketika didukung oleh sistem pengukuran dan akuntabilitas yang transparan. Lebih lanjut, Albrecht et al. (2022) dalam studi komparatif lintas negara membuktikan bahwa praktik pemberdayaan pegawai, sebagai bagian integral dari reformasi NPM, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu maupun kolektif dalam organisasi publik. Temuan ini memperkuat argumen bahwa kinerja ASN tidak hanya ditentukan oleh struktur organisasi, tetapi juga oleh kualitas interaksi antara kepemimpinan, otonomi, dan kapasitas individu.

Dalam konteks birokrasi pemerintahan daerah di Indonesia, prinsip-prinsip NPM telah diadopsi secara selektif melalui berbagai instrumen reformasi birokrasi, seperti Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), implementasi e-government, serta penguatan sistem merit dalam manajemen ASN (Prasojo, 2018). Namun demikian, implementasi NPM di Indonesia masih menghadapi tantangan struktural dan kultural, termasuk dominasi budaya birokrasi Weberian, ketidakmerataan kapasitas kepemimpinan, serta resistensi terhadap perubahan di tingkat operasional.

Bagi penelitian ini, teori NPM memberikan landasan konseptual yang relevan dan kuat untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan, pemberdayaan ASN, dan kinerja aparatur. Teori ini tidak hanya memperluas pemahaman tentang determinan kinerja ASN di luar pendekatan birokratis tradisional, tetapi juga menawarkan kerangka analitis yang memposisikan pemberdayaan dan kepemimpinan berorientasi hasil sebagai variabel kunci dalam transformasi birokrasi daerah. Dengan demikian, NPM tidak hanya berfungsi sebagai latar teoretis, tetapi juga sebagai lensa kritis untuk memahami bagaimana praktik manajemen modern dapat diadaptasi secara kontekstual dalam upaya meningkatkan kinerja ASN di lingkungan pemerintahan daerah.

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

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory* atau SET) mendefinisikan sebuah situasi di mana individu memberikan bantuan atau layanan bernilai kepada orang lain, dengan harapan penerima akan membalasnya dalam volume yang setara. Proses ini menciptakan hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan yang bersifat interdependen dan saling menguntungkan melalui serangkaian “transaksi” implisit.

SET telah banyak digunakan dalam berbagai literatur untuk menjelaskan mekanisme di balik pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan komitmen organisasi karyawan. Esensi dari hubungan ini terletak pada pemahaman karyawan terhadap manajemen, di mana pemimpin bertindak sebagai representasi utama dari organisasi tersebut (Hussain *et al.*, 2018).

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, interaksi antara atasan dan bawahan dapat dijelaskan melalui mekanisme timbal balik yang didorong oleh kepercayaan dan perlakuan manajerial. Berdasarkan teori pertukaran sosial dari Blau (1964), karyawan yang diperlakukan dengan baik dan dihormati oleh manajer mereka cenderung membalas perlakuan tersebut dengan meningkatkan kinerja tugas (*task performance*) melalui usaha yang lebih maksimal (Khattak *et al.*, 2020).

Salah satu pendekatan teoretis yang paling relevan dalam kerangka perilaku organisasi adalah Teori Kepemimpinan Transformasional yang dikembangkan oleh Bass & Avolio (1994). Teori ini menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi pengikutnya melalui empat dimensi utama: (1) *idealized influence* (keteladanan dan kepercayaan), (2) *inspirational motivation* (komunikasi visi yang memotivasi), (3) *intellectual stimulation* (dorongan untuk berpikir kritis dan inovatif), dan (4) *individualized consideration* (perhatian personal terhadap

kebutuhan dan perkembangan pegawai). Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kinerja langsung, tetapi juga memperkuat ikatan psikologis antara pegawai dan organisasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen afektif.

Temuan empiris mendukung relevansi teori kepemimpinan transformasional dalam konteks sektor publik. Yukl (2019) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif secara konsisten menunjukkan korelasi positif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta kinerja di lingkungan birokrasi. Pemimpin yang komunikatif, empatik, dan suportif mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, yang menjadi prasyarat bagi tumbuhnya motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja (*work engagement*). Dalam konteks ASN, hal ini sangat penting mengingat lingkungan kerja birokrasi sering kali dipengaruhi oleh struktur hierarkis yang kaku dan prosedur formal yang menekan inisiatif individu.

Sejumlah studi empiris telah memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja. Judge dan Piccolo (2004) dalam meta-analisis komprehensifnya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan tidak hanya terhadap kepuasan kerja, tetapi juga terhadap kinerja tugas (*task performance*) dan kinerja kontekstual (*contextual performance*). Di sektor publik, Hanaysha (2020) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kepuasan kerja ASN, yang selanjutnya menjadi pendorong utama peningkatan kinerja organisasi. Temuan ini menegaskan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja.

Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini, teori pertukaran sosial khususnya yang diintegrasikan dengan teori kepemimpinan transformasional memberikan dasar teoretis yang kuat untuk menganalisis mekanisme psikologis yang menghubungkan

gaya kepemimpinan dan pemberdayaan ASN dengan kinerja aparatur. Teori ini tidak hanya menjelaskan hubungan langsung antar variabel, tetapi juga memungkinkan pengujian jalur tidak langsung melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dengan demikian, pendekatan ini memperkaya pemahaman tentang bagaimana faktor psikososial dalam organisasi publik dapat dimanfaatkan sebagai leverage strategis dalam reformasi birokrasi dan peningkatan kinerja ASN di tingkat pemerintahan daerah.

2.1.3. *Self-Determination Theory (SDT)*

Teori Penentuan Nasib Sendiri (SDT) menekankan bahwa kesehatan mental dan produktivitas di tempat kerja sangat bergantung pada pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar manusia, yakni otonomi, pencapaian, dan afiliasi. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, terciptalah lingkungan kerja yang konstruktif di mana individu dapat berkembang secara alami (Pathak & Srivastava, 2020). Dalam konteks ini, gairah kerja (*work passion*) lahir melalui proses internalisasi, di mana aktivitas pekerjaan perlahan-lahan menyatu dan menjadi bagian integral dari identitas diri seseorang.

Namun, kualitas gairah tersebut sangat bergantung pada bagaimana proses internalisasi itu terjadi. Gairah Harmonis (*Harmonious Passion*) muncul ketika pekerjaan diinternalisasi secara sukarela dan selaras dengan nilai-nilai pribadi. Hal ini mendorong keterlibatan yang fleksibel, di mana karyawan merasakan kesenangan murni dalam bekerja. Individu dengan gairah ini cenderung lebih bersemangat dalam menghadapi tantangan karena mereka melihat pekerjaan sebagai sarana untuk memperkaya makna hidup, tanpa merasa terbebani oleh tuntutan eksternal.

Sebaliknya, terdapat Gairah Obsesif (*Obsessive Passion*) yang bersifat terkontrol dan tidak otonom. Dalam kondisi ini, individu merasa terpaksa menjadikan pekerjaan sebagai identitas mereka, sering kali demi mengejar imbalan eksternal seperti kenaikan gaji, promosi, atau pengakuan sosial. Gairah ini memicu ketekunan yang kaku dan tidak fleksibel, yang sering kali berujung pada konflik dengan aspek kehidupan lainnya (Monje-Amor *et al.*, 2021). Alih-alih mendapatkan kenikmatan dari proses kerja, mereka justru terjebak dalam tekanan untuk terus membuktikan diri melalui hasil akhir.

Kaitan antara *Self-Determination Theory* (SDT) dan gairah kerja sangat menentukan kualitas pelayanan publik yang dihasilkan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN). Ketika seorang ASN mampu memenuhi kebutuhan dasar akan otonomi dan kompetensi, mereka cenderung mengembangkan Gairah Harmonis. Dalam kondisi ini, pelayanan kepada masyarakat bukan lagi sekadar pemenuhan jam kerja atau formalitas administratif, melainkan sebuah bentuk aktualisasi diri. ASN yang memiliki gairah harmonis akan bekerja dengan dedikasi yang fleksibel, tetap kreatif dalam mencari solusi bagi persoalan warga, dan memiliki ketahanan mental yang lebih kuat meskipun berada di bawah tekanan beban kerja yang tinggi.

Sebaliknya, struktur birokrasi yang terlalu kaku dan bersifat top-down berisiko menciptakan Gairah Obsesif di kalangan ASN. ASN dalam kategori ini mungkin terlihat sangat produktif dan mengejar target kinerja secara ambisius, namun motivasi mereka sering kali didorong oleh faktor eksternal seperti pencapaian pangkat, tunjangan kinerja (TPP), atau rasa takut akan teguran pimpinan. Dampaknya, kinerja yang dihasilkan cenderung kaku dan tidak inovatif. Mereka mungkin mencapai target secara kuantitatif, namun secara kualitatif, mereka rentan

mengalami kelelahan mental (*burnout*) karena pekerjaan dirasakan sebagai beban yang mengontrol hidup mereka, bukan bagian dari nilai hidup yang mereka yakini.

Oleh karena itu, peningkatan kinerja ASN yang berkelanjutan memerlukan pergeseran paradigma dari pengawasan yang bersifat koersif menuju penciptaan lingkungan kerja yang mendukung otonomi. Dengan mendorong internalisasi nilai-nilai organisasi ke dalam identitas pribadi ASN, instansi pemerintah dapat menciptakan aparatur yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki integritas dan kepuasan kerja yang tinggi. Pada akhirnya, ASN dengan gairah kerja yang harmonis akan menjadi motor penggerak reformasi birokrasi yang lebih adaptif, efisien, dan berorientasi pada kemanusiaan.

2.2. Teori dan Konsep yang Berkaitan dengan Variabel Penelitian

Good Corporate Governance (GCG) adalah kerangka kerja terstruktur yang mengatur hubungan antara berbagai pihak di dalam perusahaan, termasuk pemegang saham, dewan komisaris, direksi, dan pemangku kepentingan lainnya. Tujuannya adalah untuk menciptakan nilai jangka panjang yang berkelanjutan melalui akuntabilitas, transparansi, dan keadilan. Konsep GCG berasal dari prinsip-prinsip tata kelola publik, yang kemudian diadaptasi ke sektor korporasi sebagai respons terhadap krisis keuangan Asia 1997–1998. Krisis ini mengungkap kelemahan dalam pengawasan internal dan dominasi pemegang saham mayoritas di banyak perusahaan pasar berkembang, termasuk di Indonesia.

2.2.1. Gaya Kepemimpinan

Di tingkat global, OECD Principles of Corporate Governance (2015) menjadi acuan utama, yang menekankan lima pilar: (1) hak pemegang saham, (2) perlakuan setara bagi seluruh pemegang saham, (3) peran stakeholder dalam tata kelola, (4) pengungkapan dan transparansi, serta (5) tanggung jawab dewan. Di Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melalui Peraturan OJK No. 55/POJK.04/2015 dan pedoman Bursa Efek Indonesia (BEI) memperkuat implementasi GCG melalui *comply or explain* mechanism, wajib pembentukan komite audit, dan pengungkapan tata kelola dalam laporan tahunan.

Kepemimpinan merupakan salah satu variabel sentral dalam studi manajemen organisasi, khususnya dalam konteks upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia. Robbins (2003) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “kemampuan untuk memengaruhi individu atau kelompok guna mencapai tujuan organisasi.” Definisi ini menekankan bahwa esensi kepemimpinan bukan terletak pada posisi formal atau otoritas hirarkis, melainkan pada kapasitas untuk menggerakkan, menginspirasi, dan mengarahkan perilaku bawahan melalui proses persuasif dan relasional. Lebih lanjut, Yukl (2019) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merefleksikan pola konsisten dalam perilaku pemimpin ketika berinteraksi dengan bawahan, termasuk cara mereka memberikan arahan, memotivasi, mengambil keputusan, serta membangun hubungan kerja. Dalam konteks organisasi publik, gaya kepemimpinan memiliki implikasi strategis karena berpengaruh langsung terhadap motivasi, kepercayaan, dan komitmen aparatur dalam menjalankan fungsi pelayanan publik.

a. Konsep Kepemimpinan dalam Organisasi Publik

Dalam birokrasi pemerintahan, kepemimpinan tidak dapat dipahami semata-mata sebagai fungsi administratif atau teknis, melainkan sebagai proses sosial yang membangun makna, arah strategis, dan konsistensi nilai pelayanan. Berbeda dengan sektor swasta yang lebih berorientasi pada profit, organisasi publik menuntut pemimpin yang mampu mengartikulasikan misi pelayanan, memperkuat integritas institusional, serta menginspirasi ASN untuk bertindak berdasarkan prinsip *public service motivation* (Perry & Wise, 1990). Dalam kerangka ini, Teori Kepemimpinan Transformasional yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994) menjadi salah satu pendekatan paling relevan dan empiris dalam konteks sektor publik.

Berdasarkan *Full Range Leadership Theory*, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik, komitmen organisasi, dan kinerja kerja. Gaya ini beroperasi melalui empat dimensi inti (*the Four I's*):

1. Idealized Influence, pemimpin bertindak sebagai figur teladan yang menunjukkan integritas, konsistensi nilai, dan komitmen terhadap misi organisasi, sehingga membangun kepercayaan dan rasa hormat dari bawahannya;
2. Inspirational Motivation, pemimpin mengkomunikasikan visi yang jelas, menantang, dan bermakna, yang mampu membangkitkan antusiasme dan semangat kolektif;
3. Intellectual Stimulation, pemimpin mendorong bawahan untuk berpikir kritis, menantang asumsi lama, serta mencari solusi inovatif terhadap masalah pelayanan publik; dan

4. Individualized Consideration, pemimpin memberikan perhatian personal, mendengarkan kebutuhan individu, serta mendukung pengembangan kapasitas dan karier bawahan.

Mekanisme teoretis kepemimpinan transformasional dalam organisasi publik berjalan melalui pengaruh psikologis yang bersifat mediasi. Ketika pemimpin menunjukkan keteladanan, membagikan visi yang kuat, mendorong inovasi, dan memberikan dukungan personal, ASN cenderung merasa bahwa pekerjaannya bermakna, diakui, dan berdampak. Persepsi ini memperkuat kepuasan kerja dan komitmen afektif, yang selanjutnya menjadi pendorong utama peningkatan kinerja baik dalam bentuk kinerja tugas (*task performance*) maupun kinerja kontekstual (*contextual performance*), seperti inisiatif, kerja sama, dan loyalitas organisasi.

b. Bukti Empiris dan Studi Terkini

Berbagai penelitian empiris telah memberikan dukungan kuat terhadap relevansi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja sektor publik. Judge dan Piccolo (2004) dalam meta-analisis komprehensif menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi di berbagai jenis organisasi, termasuk birokrasi pemerintah. Di tingkat lokal Indonesia, Purwanto, Prasajo, dan Haryanto (2021) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi penuh artinya, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak bersifat langsung, melainkan dijelaskan melalui peningkatan kepuasan kerja yang ditimbulkannya.

Temuan mutakhir memperkuat peran kepemimpinan transformasional sebagai *pengungkit strategis* dalam birokrasi daerah. Octavianti, Haryanto, dan Suryanto (2024) dalam studi terhadap 378 pegawai negeri sipil (PNS) di pemerintahan daerah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan kinerja ASN. Studi ini menegaskan bahwa penguatan kapasitas kepemimpinan di level operasional disertai dengan penciptaan iklim kerja yang memuaskan merupakan kunci dalam mewujudkan birokrasi yang berkinerja tinggi.

Di luar konteks Indonesia, penelitian lintas negara juga konsisten mendukung temuan tersebut. Sudha, Azam, dan Tham (2023) pada *Maldives Civil Service* menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif. Artinya, pemimpin yang transformasional tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga membangun ikatan emosional yang mendalam antara pegawai dan institusinya. Sementara itu, Harb, Hachem, dan Hamdan (2020) dalam studi di sektor publik Lebanon menyoroti pentingnya kualitas hubungan pemimpin–bawahan (Leader-Member Exchange/ LMX) sebagai mekanisme yang menjelaskan variasi dalam komitmen dan kinerja. Temuan ini memperluas pemahaman bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya bergantung pada gaya, tetapi juga pada kedalaman dan kualitas interaksi interpersonal antara pemimpin dan ASN.

c. Implikasi Teoretis dan Praktis untuk Penelitian Ini

Secara teoretis, kajian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan khususnya transformasional berfungsi sebagai variabel antecedent utama yang memicu rangkaian respons psikologis positif, termasuk peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja ASN. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya berpengaruh secara langsung, tetapi juga melalui jalur mediasi ganda yang melibatkan sikap kerja sebagai mekanisme psikologis antara praktik manajemen dan hasil organisasi.

Secara praktis, temuan-temuan tersebut memberikan dasar kuat bagi rekomendasi kebijakan dalam reformasi birokrasi daerah, khususnya dalam hal penguatan kapasitas kepemimpinan, pengembangan program pelatihan berbasis nilai, serta pembentukan budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, inovasi, dan pemberdayaan. Dalam konteks penelitian ini, konstruk gaya kepemimpinan dengan dimensi-dimensi transformasionalnya menjadi fondasi penting dalam memahami dinamika kinerja ASN di Kabupaten Morowali, sekaligus menyediakan landasan empiris untuk menguji hipotesis hubungan langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

2.2.2. Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara

Pemberdayaan (*empowerment*) dalam konteks organisasi publik merupakan konstruk teoretis dan praktik manajerial yang bertujuan untuk memperkuat kapasitas, otonomi, dan keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Secara konseptual, gagasan awal pemberdayaan dikemukakan oleh Conger dan Kanungo (1988), yang mendefinisikannya sebagai proses

sistematis untuk meningkatkan *self-efficacy* yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas kerja melalui pelimpahan wewenang, penguatan peran, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Dalam pandangan ini, pemberdayaan bukan sekadar delegasi teknis, melainkan intervensi psikologis dan struktural yang membangun persepsi pegawai terhadap kontrol, makna, dan kontribusi mereka terhadap organisasi.

Konsep ini kemudian dikembangkan lebih operasional oleh Thomas dan Velthouse (1990) melalui kerangka *psychological empowerment*, yang mengidentifikasi empat dimensi inti yang membentuk pengalaman subjektif pemberdayaan:

1. Meaning (*makna*), keselarasan antara nilai pribadi pegawai dan tujuan pekerjaan;
2. Competence (*kompetensi*), keyakinan atas kemampuan untuk melaksanakan tugas secara efektif;
3. Self-determination (*otonomi*), kebebasan dalam memilih metode, waktu, dan cara pelaksanaan tugas; serta
4. Impact (*dampak*), persepsi bahwa pekerjaan yang dilakukan memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kerangka ini selanjutnya dioperasionalkan ke dalam instrumen pengukuran yang valid dan andal oleh Spreitzer (1995), yang menegaskan bahwa pemberdayaan psikologis berfungsi sebagai mekanisme motivasional yang mendorong peningkatan *intrinsic motivation*, inisiatif kerja, serta keterlibatan organisasi. Dalam konteks sektor publik, hal ini sangat relevan mengingat kinerja ASN tidak hanya ditentukan oleh insentif eksternal, tetapi juga oleh makna pelayanan publik, rasa tanggung jawab, dan keyakinan atas kontribusi pribadi terhadap kepentingan masyarakat.

a. Pemberdayaan sebagai Teori dan Mekanisme Perilaku dalam Birokrasi

Dalam lingkungan birokrasi, pemberdayaan ASN tidak dapat disamakan dengan pemberian tugas rutin atau peningkatan beban kerja. Sebaliknya, pemberdayaan yang efektif mencakup empat elemen strategis:

- Pelimpahan otonomi operasional, yang memungkinkan ASN mengambil keputusan dalam lingkup tugasnya;
- Akses terhadap informasi dan sumber daya, sehingga keputusan yang diambil bersifat kontekstual dan berbasis data;
- Penguatan kompetensi melalui pelatihan dan pembinaan berkelanjutan; serta
- Pengakuan dan kepercayaan institusional, yang membangun iklim kerja berbasis saling percaya (*trust-based governance*).

Secara teoretis, ASN yang merasa diberdayakan cenderung mengalami tiga perubahan psikologis utama:

- 1) peningkatan kepuasan kerja, karena merasa dihargai, dipercaya, dan memiliki kontrol atas pekerjaannya;
- 2) penguatan komitmen organisasi, terutama komitmen afektif, karena merasa memiliki peran penting dalam misi pelayanan publik; serta
- 3) peningkatan kinerja, karena otonomi mendorong rasa akuntabilitas personal dan dorongan untuk berinovasi.

Dengan demikian, pemberdayaan beroperasi bukan hanya sebagai variabel independen, tetapi sebagai mekanisme psikososial yang menghubungkan praktik manajemen dengan hasil organisasi melalui saluran sikap kerja khususnya kepuasan dan komitmen.

b. Bukti Empiris dan Studi Terkini

Sejumlah penelitian empiris dalam berbagai konteks administrasi publik telah memberikan validasi kuat terhadap hubungan antara pemberdayaan, sikap kerja, dan kinerja. Demirci, Yilmaz, dan Gokmen (2019) dalam studi di sektor publik Turki menemukan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja tugas, serta mendorong perilaku *organizational citizenship* yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Di Indonesia, Wibowo dan Putra (2022) menunjukkan bahwa praktik pemberdayaan ASN melalui partisipasi dalam perencanaan, fleksibilitas tugas, dan pengakuan atas kontribusi berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja dan kinerja aparatur di pemerintahan daerah.

Temuan mutakhir memperkuat model jalur ganda: pemberdayaan → kepuasan kerja & komitmen → kinerja. Kim dan Beehr (2021) dalam studi yang berbasis pada kerangka *psychological empowerment* membuktikan bahwa ketika pegawai sektor publik merasakan makna, kompetensi, otonomi, dan dampak dalam pekerjaannya, mereka menunjukkan peningkatan kepuasan kerja dan komitmen afektif, yang pada gilirannya berkorelasi positif dengan kinerja tugas (*task performance*) dan perilaku organisasional positif (*contextual performance*). Pola ini konsisten dengan tradisi riset kontemporer yang memposisikan pemberdayaan sebagai antecedent dari *psychological states*, yang kemudian menjadi pendorong utama hasil kerja.

Studi-studi lintas sektoral pada periode 2023–2024 juga menegaskan bahwa pemberdayaan psikologis berkorelasi kuat dengan kinerja kerja dan perilaku ekstra-peran, terutama di lingkungan organisasi yang menuntut

adaptasi dan inisiatif. Temuan ini relevan dalam konteks birokrasi daerah yang menghadapi tekanan untuk menjadi lebih responsif, efisien, dan inovatif di tengah keterbatasan sumber daya.

c. Implikasi untuk Penelitian Ini

Dalam kerangka penelitian ini, pemberdayaan ASN diposisikan sebagai variabel kunci yang membuka jalur psikologis menuju peningkatan kinerja. Lebih dari sekadar praktik manajerial, pemberdayaan menjadi mekanisme transformatif yang mengubah ASN dari pelaksana pasif menjadi agen aktif dalam penyelenggaraan pemerintahan. Temuan-temuan empiris yang konsisten mendukung hipotesis bahwa pemberdayaan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga beroperasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Oleh karena itu, pemberdayaan ASN dalam penelitian ini tidak dilihat secara isolatif, melainkan sebagai bagian integral dari ekosistem manajemen sumber daya manusia modern yang menekankan keseimbangan antara struktur dan otonomi, kontrol dan kepercayaan, serta akuntabilitas dan pemberdayaan. Dalam konteks reformasi birokrasi di Kabupaten Morowali, penguatan pemberdayaan ASN melalui kebijakan partisipatif, desentralisasi operasional, dan pembangunan kapasitas dapat menjadi strategi efektif untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, responsif, dan berkinerja tinggi.

2.2.3. Kepuasan Kerja

a. Landasan Teoretis Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan salah satu konstruk sentral dalam studi perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, yang secara konsisten dikaitkan dengan motivasi, retensi, keterlibatan, dan kinerja individu. Locke (1976) memberikan definisi klasik yang hingga kini menjadi rujukan utama: kepuasan kerja adalah “*a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences*” yaitu kondisi emosional positif yang muncul dari evaluasi kognitif dan afektif individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Definisi ini menekankan bahwa kepuasan kerja bersifat subjektif, multidimensi, dan kontekstual, bergantung pada persepsi individu terhadap keselarasan antara harapan, nilai pribadi, dan realitas lingkungan kerja.

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja tidak hanya mencerminkan perasaan umum terhadap pekerjaan, tetapi juga mencakup evaluasi terhadap komponen-komponen spesifik, sebagaimana diuraikan oleh Kreitner & Kinicki (2014), yaitu:

- kepuasan terhadap isi pekerjaan (*work itself*),
- hubungan dengan atasan langsung,
- kualitas interaksi dengan rekan kerja,
- keadilan dan kecukupan imbalan finansial dan nonfinansial (termasuk gaji, tunjangan, dan penghargaan), serta
- ketersediaan peluang pengembangan karier dan pembelajaran.

Pada sektor publik, di mana insentif moneter sering kali terbatas dan seragam, dimensi nonmaterial seperti makna pelayanan publik, keadilan

prosedural, dan kualitas hubungan kerja menjadi penentu utama kepuasan kerja ASN.

Secara mekanistik, kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor utama: (1) faktor interpersonal dan kepemimpinan, termasuk dukungan dari atasan, keadilan dalam perlakuan, transparansi komunikasi, serta pengakuan atas kontribusi; dan (2) faktor struktural dan lingkungan kerja, seperti desain pekerjaan, beban kerja, ketersediaan fasilitas, kebijakan kepegawaian, serta kejelasan peran dan prosedur. Ketika faktor-faktor ini selaras dengan kebutuhan dan nilai ASN, mereka cenderung mengalami peningkatan energi kerja, ketekunan dalam tugas, inisiatif pelayanan, serta kualitas interaksi dengan masyarakat semua unsur yang esensial dalam kinerja birokrasi modern.

b. Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja: Temuan Empiris dan Meta-Analitis

Meskipun hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja telah lama diperdebatkan dalam literatur organisasi, konsensus akademik kini cenderung mendukung adanya hubungan positif yang signifikan, terutama ketika diukur dengan pendekatan yang mempertimbangkan konteks organisasi dan dimensi kinerja secara komprehensif. Judge *et al.* (2017) dalam meta-analisis terhadap lebih dari 300 studi empiris menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif yang kuat dengan kinerja tugas (*task performance*) maupun kinerja kontekstual (*contextual performance*), seperti perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Lebih penting lagi, hubungan ini terbukti lebih kuat dalam organisasi yang menekankan nilai kolektif, seperti sektor publik.

Memang, beberapa studi awal menunjukkan variabilitas dalam kekuatan hubungan tersebut, tergantung pada budaya organisasi, sistem pengukuran, dan karakteristik pekerjaan (misalnya, pekerjaan rutin vs. pekerjaan berbasis proyek). Namun, sebagaimana diingatkan oleh para peneliti (misalnya, dalam tinjauan metodologis di *ResearchGate*, 2023), pendekatan meta-analitik diperlukan untuk mengintegrasikan temuan heterogen dan menghasilkan estimasi efek yang lebih stabil dan *generalizable*. Dalam konteks ini, kepuasan kerja tidak boleh dilihat sebagai penyebab tunggal kinerja, melainkan sebagai mekanisme psikologis mediasi yang menghubungkan praktik manajemen (seperti kepemimpinan dan pemberdayaan) dengan hasil kerja.

Di tingkat lokal Indonesia, bukti empiris semakin memperkuat relevansi peran kepuasan kerja dalam birokrasi daerah. Octavianti *et al.* (2024) dalam studi terhadap ratusan PNS di pemerintahan daerah menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan kuat dan signifikan dengan peningkatan kinerja, dan lebih lanjut, berfungsi sebagai variabel mediasi penuh antara kepemimpinan transformasional dan kinerja ASN. Temuan ini menegaskan bahwa upaya peningkatan kinerja melalui intervensi manajemen seperti pelatihan kepemimpinan atau perbaikan iklim kerja akan lebih efektif jika juga mempertimbangkan dampaknya terhadap kepuasan kerja sebagai saluran psikologis.

c. Implikasi Teoretis dan Penelitian

Bagi penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi utama yang “menangkap” dampak psikologis dari praktik kepemimpinan dan pemberdayaan, sebelum berujung pada kinerja ASN.

Dengan kata lain, kepemimpinan yang suportif dan pemberdayaan yang efektif tidak serta-merta meningkatkan kinerja; pengaruhnya dimediasi oleh peningkatan perasaan positif, penghargaan diri, dan makna kerja yang dirasakan ASN.

Secara teoretis, pendekatan ini sejalan dengan model *attitude-behavior* dalam perilaku organisasi, yang menyatakan bahwa sikap kerja (seperti kepuasan) merupakan antara *input organisasional* dan *output perilaku*. Secara praktis, hal ini mengimplikasikan bahwa intervensi peningkatan kinerja di pemerintahan daerah khususnya di Kabupaten Morowali harus memperhatikan dimensi psikososial, bukan hanya aspek prosedural atau teknis. Membangun iklim kerja yang memuaskan melalui kepemimpinan yang adil, pemberdayaan yang nyata, dan sistem penghargaan yang relevan merupakan investasi strategis untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, responsif, dan berkinerja tinggi.

Dengan demikian, kepuasan kerja dalam penelitian ini tidak hanya berfungsi sebagai indikator kesejahteraan ASN, tetapi sebagai mekanisme transmisi kritis yang menjelaskan *bagaimana* dan *mengapa* praktik manajemen modern menghasilkan peningkatan kinerja dalam konteks birokrasi publik Indonesia.

2.2.4. Komitmen Kerja

a. Landasan Teoretis Komitmen Organisasi

Komitmen kerja, atau lebih tepatnya komitmen organisasi, merupakan salah satu konstruk psikologis paling fundamental dalam memahami keterikatan individu terhadap institusi tempatnya bekerja. Kerangka teoretis yang paling dominan dan berpengaruh dalam literatur perilaku organisasi

dikemukakan oleh Meyer & Allen (1991) melalui *Three-Component Model of Organizational Commitment*. Model ini membagi komitmen organisasi ke dalam tiga dimensi yang saling berbeda namun saling melengkapi:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan psikologis individu terhadap organisasi. Pegawai tetap bertahan karena *mereka ingin tinggal*;
2. Komitmen normatif (*normative commitment*), berakar pada rasa kewajiban moral atau tanggung jawab untuk tetap berada dalam organisasi, sering kali dibentuk melalui internalisasi nilai organisasi atau rasa terima kasih. Pegawai bertahan karena *mereka merasa harus*;
3. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), didorong oleh pertimbangan rasional mengenai biaya yang akan ditanggung jika meninggalkan organisasi, seperti kehilangan manfaat pensiun, investasi karier, atau keterbatasan alternatif pekerjaan. Pegawai bertahan karena *mereka merasa perlu*.

Dari ketiga dimensi tersebut, komitmen afektif secara konsisten diidentifikasi sebagai prediktor paling kuat terhadap hasil organisasi yang positif, termasuk kinerja kerja, keterlibatan organisasi, dan niat untuk tidak mengundurkan diri (*turnover intention*) (Meyer et al., 2002; Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2019). Dalam konteks sektor publik, relevansi komitmen afektif semakin diperkuat oleh sifat intrinsik pekerjaan yang berbasis nilai seperti pelayanan masyarakat, keadilan sosial, dan integritas publik. ASN yang memiliki komitmen afektif tinggi tidak hanya melaksanakan tugas

karena kewajiban kontraktual, tetapi karena mereka mengidentifikasi diri dengan misi organisasi dan bersedia memberikan kontribusi ekstra meskipun tanpa insentif finansial langsung.

b. Komitmen Kerja sebagai Variabel Mediasi: Temuan Empiris Terkini

Sejumlah penelitian empiris dalam konteks administrasi publik telah menunjukkan bahwa komitmen organisasi khususnya komitmen afektif berfungsi sebagai mekanisme mediasi kritis antara praktik manajemen (seperti kepemimpinan dan pemberdayaan) dan kinerja ASN. Hanaysha (2020) dalam studi pada sektor publik di Yordania menemukan bahwa komitmen kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak langsung, melainkan dijelaskan melalui penguatan ikatan psikologis antara pegawai dan organisasi.

Temuan serupa diperkuat oleh Sudha, Azam, dan Tham (2023) dalam penelitian terhadap *Maldives Civil Service*, yang secara eksplisit menguji jalur mediasi dan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja melalui peningkatan komitmen organisasi. Artinya, pemimpin yang inspiratif dan suportif tidak serta-merta menghasilkan kinerja lebih baik; melainkan menciptakan kondisi psikologis di mana pegawai merasa terikat secara emosional pada organisasi, yang kemudian mendorong dedikasi, inisiatif, dan akuntabilitas.

Lebih jauh, kualitas hubungan interpersonal dalam organisasi turut memperkuat proses ini. Harb, Hachem, dan Hamdan (2020) dalam studi pada sektor publik Lebanon menemukan bahwa gaya kepemimpinan berkorelasi positif dengan komitmen organisasi, dan hubungan ini

dimoderasi oleh kualitas hubungan pemimpin bawahan (Leader-Member Exchange / LMX). Ketika LMX tinggi ditandai oleh kepercayaan, dukungan timbal balik, dan komunikasi terbuka komitmen afektif cenderung lebih kuat, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan loyalitas.

c. Implikasi untuk Penelitian Ini

Dalam kerangka penelitian ini, komitmen kerja (khususnya komitmen afektif) diposisikan sebagai variabel mediasi utama, sejalan dengan konsensus dalam literatur *civil service* bahwa komitmen berfungsi sebagai “jembatan psikologis” antara praktik manajemen dan hasil kinerja. Bersama dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi membentuk mekanisme ganda yang menjelaskan *bagaimana* kepemimpinan dan pemberdayaan ASN menghasilkan peningkatan kinerja di lingkungan birokrasi pemerintah daerah.

Secara teoretis, pendekatan ini memperkaya model perilaku organisasi dengan mengintegrasikan dimensi afektif dan normatif dalam konteks birokrasi publik Indonesia, di mana nilai pelayanan sering kali lebih dominan daripada insentif material. Secara praktis, temuan ini mengimplikasikan bahwa strategi peningkatan kinerja ASN di Kabupaten Morowali tidak cukup hanya dengan memperbaiki prosedur atau sistem kontrol, tetapi juga harus mempertimbangkan pembangunan ikatan emosional dan identitas organisasional melalui kepemimpinan yang membangun kepercayaan, pemberdayaan yang memberi makna, serta budaya organisasi yang menghargai kontribusi individu.

Dengan demikian, komitmen kerja bukan sekadar indikator kesejahteraan organisasi, melainkan variabel strategis yang

mencerminkan kedalaman integrasi nilai antara ASN dan institusi pemerintah daerah suatu fondasi esensial bagi birokrasi yang berkinerja tinggi, berintegritas, dan berkelanjutan.

2.2.5. Kinerja Aparatur Sipil Negara

a. Konsep dan Dimensi Kinerja dalam Sektor Publik

Kinerja (*performance*) secara umum didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai tujuan, memenuhi standar, dan melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2012) menjelaskan kinerja sebagai “derajat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.” Sementara itu, Bernardin & Russell (2013) memperluas definisi tersebut dengan menyatakan bahwa kinerja dapat diukur melalui empat indikator utama:

1. kualitas hasil kerja,
2. kuantitas output,
3. ketepatan waktu pelaksanaan, serta
4. tanggung jawab dan keandalan dalam menjalankan tugas.

Namun, dalam konteks sektor publik, konsep kinerja tidak dapat direduksi semata-mata ke dalam parameter teknis atau produktivitas seperti di sektor swasta. Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki dimensi tambahan yang bersifat normatif dan institusional, mencakup:

- akuntabilitas terhadap publik dan atasan,
- kualitas pelayanan yang responsif, adil, dan inklusif,

- kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan nilai birokrasi, serta
- kontribusi terhadap pencapaian tujuan pembangunan daerah dan nasional.

Dengan demikian, kinerja ASN tidak hanya mencerminkan kemampuan teknis, tetapi juga integritas, etika pelayanan, dan komitmen terhadap nilai-nilai publik (*public service values*). Dalam kerangka reformasi birokrasi di Indonesia, kinerja ASN menjadi indikator utama keberhasilan transformasi birokrasi, sekaligus cerminan kualitas tata kelola pemerintahan daerah (Prasojo, 2018). Hal ini diperkuat oleh implementasi sistem seperti Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), yang menekankan keterkaitan antara perencanaan, pelaksanaan, pengukuran, dan pelaporan kinerja secara terintegrasi.

b. Jalur Psikologis Menuju Kinerja: Temuan Empiris Terkini

Penelitian kontemporer dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik secara konsisten menunjukkan bahwa kinerja ASN tidak hanya ditentukan oleh kapasitas teknis atau desain sistem, tetapi juga oleh faktor psikologis dan sosial yang dibentuk melalui interaksi organisasi khususnya melalui kepemimpinan dan praktik pemberdayaan. Dua jalur utama yang mendominasi literatur adalah: (1) jalur melalui kepuasan kerja, dan (2) jalur melalui komitmen organisasi.

Octavianti, Haryanto, dan Suryanto (2024) dalam studi terhadap ASN di pemerintahan daerah Indonesia menemukan bukti empiris kuat atas jalur ganda: kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan

kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa ketika pemimpin menunjukkan visi, dukungan personal, dan pengakuan, ASN merasa lebih puas, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kualitas dan ketekunan dalam pelayanan.

Di sisi lain, Sudha, Azam, dan Tham (2023) dalam penelitian pada *Maldives Civil Service* menekankan jalur psikologis berbasis komitmen: kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen afektif, yang kemudian menjadi pendorong utama peningkatan kinerja. Dalam konteks ini, kinerja tidak hanya hasil dari motivasi jangka pendek, tetapi konsekuensi dari ikatan emosional jangka panjang antara pegawai dan misi organisasi.

Kedua temuan tersebut saling melengkapi dan konsisten dengan model mediasi ganda yang diusung dalam penelitian ini. Artinya, pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap kinerja ASN tidak bersifat langsung semata, melainkan dijelaskan melalui dua mekanisme psikologis paralel:

- Kepuasan kerja sebagai respons afektif terhadap lingkungan kerja yang suportif, dan
- Komitmen organisasi sebagai ikatan identitas terhadap nilai dan tujuan institusi.

Model ini selaras dengan pendekatan *attitude-behavior* dalam perilaku organisasi, yang menyatakan bahwa sikap kerja (attitudes) seperti kepuasan dan komitmen berfungsi sebagai antara (*intervening variables*) antara kondisi organisasi dan perilaku kerja nyata (kinerja).

c. Implikasi untuk Penelitian Ini

Dalam konteks penelitian ini, kinerja ASN dipahami sebagai outcome multidimensi yang mencerminkan bukan hanya efisiensi administratif, tetapi juga kualitas pelayanan, akuntabilitas, dan kontribusi terhadap tujuan pembangunan daerah. Pemahaman ini mendasari pengukuran kinerja yang holistik, mengintegrasikan aspek teknis dan nilai publik.

Lebih penting lagi, temuan empiris terkini memperkuat justifikasi teoretis untuk memposisikan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan, pemberdayaan, dan kinerja. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menguji hubungan langsung antar variabel, tetapi juga mengungkap mekanisme psikologis yang menjelaskan *mengapa* dan *bagaimana* praktik manajemen modern menghasilkan peningkatan kinerja dalam birokrasi daerah.

Secara kebijakan, hal ini mengimplikasikan bahwa upaya peningkatan kinerja ASN di Kabupaten Morowali harus melampaui pendekatan teknokratis seperti pelatihan teknis atau pengetatan pengawasan dan mulai mempertimbangkan pendekatan manusiawi yang membangun iklim kerja yang memuaskan, memperkuat ikatan nilai, serta memberdayakan ASN sebagai agen perubahan. Dalam perspektif reformasi birokrasi, kinerja yang berkelanjutan hanya dapat dicapai ketika ASN tidak hanya *mampu* bekerja, tetapi juga *ingin* dan *merasa terpanggil* untuk bekerja demi kepentingan publik.

2.3. Kajian Penelitian Terdahulu

Sejumlah penelitian empiris telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan, pemberdayaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam berbagai konteks organisasi publik. Temuan-temuan tersebut secara umum menunjukkan konsistensi dalam mengonfirmasi peran sikap kerja psikologis terutama kepuasan dan komitmen sebagai mekanisme mediasi antara praktik manajemen dan kinerja. Namun, variasi konteks institusional, tingkat pemerintahan (pusat, provinsi, kabupaten), serta karakteristik budaya birokrasi menghasilkan temuan yang tidak sepenuhnya homogen, sehingga memerlukan verifikasi empiris dalam setting lokal yang spesifik.

Hanaysha (2020) dalam studi di sektor publik Malaysia menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang kemudian berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Studi ini menegaskan bahwa kepuasan dan komitmen berfungsi sebagai mediator parsial, meskipun pengujian jalur ganda tidak dilakukan secara simultan. Temuan ini diperkuat oleh Miao et al. (2021) dalam meta-analisis global yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten meningkatkan kinerja sektor publik, terutama melalui mekanisme psikologis seperti kepuasan kerja dan keterlibatan kerja (*work engagement*).

Dalam ranah pemberdayaan, Kim dan Beehr (2021) menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen afektif di organisasi publik Amerika Serikat, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja individu dan perilaku ekstra-peran (*extra-role behavior*). Temuan ini selaras dengan Albrecht et al. (2022) yang menyatakan bahwa

pemberdayaan merupakan praktik manajemen SDM strategis paling efektif untuk mendorong rasa memiliki, komitmen, dan kinerja berkelanjutan di sektor publik.

Di tingkat lokal Indonesia, Putri dan Wibowo (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di pemerintah kabupaten, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Sementara itu, Pratama, Nugroho, dan Hidayat (2022) menunjukkan bahwa pemberdayaan ASN melalui pelibatan dalam keputusan dan pengembangan kompetensi memperkuat komitmen afektif terhadap organisasi pemerintah daerah.

Penelitian yang lebih integratif dilakukan oleh Sari dan Wibowo (2023) dan Rahman et al. (2023), yang secara eksplisit menguji model mediasi ganda. Keduanya menemukan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan, pemberdayaan, dan kinerja ASN. Rahman dkk. bahkan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk memvalidasi pengaruh simultan kedua mediator tersebut.

Studi internasional terbaru semakin memperkaya pemahaman ini. Breevaart dan Bakker (2024) menemukan bahwa *empowering leadership* gaya kepemimpinan yang secara aktif memberdayakan bawahan memiliki dampak kuat pada kinerja pegawai sektor publik, terutama dalam kondisi tekanan kerja tinggi, karena meningkatkan *work resilience* dan motivasi intrinsik. Sementara Zhang, Wang, dan Shi (2024) dalam studi lintas negara di negara berkembang menegaskan bahwa pemberdayaan psikologis dan komitmen afektif merupakan prediktor dominan kinerja, dan menyerukan pendekatan *human-centered management* dalam birokrasi modern.

Lebih mutakhir, Ilham dan Suryadi (2025) dalam penelitian di 15 kabupaten di Sulawesi Tengah menemukan bahwa dinamika pembangunan daerah seperti percepatan investasi, perubahan struktur organisasi, dan peningkatan beban kerja

memodifikasi kekuatan hubungan antara kepemimpinan dan kinerja ASN. Studi ini menyoroti pentingnya kontekstualisasi model perilaku organisasi dalam daerah dengan transformasi birokrasi cepat, seperti Kabupaten Morowali.

Tabel 2.1 Matriks Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Konteks Penelitian	Variabel Utama	Temuan Utama	Metode	Keterbatasan / Celah
1	Hanaysha (2020)	Sektor publik & pendidikan tinggi, Malaysia	Kepemimpinan → Kepuasan/ Komitmen → Kinerja	Mediasi parsial oleh kepuasan & komitmen	SEM	Tidak menguji pemberdayaan ; konteks non-birokrasi murni
2	Kim & Beehr (2021)	Sektor publik, AS	Pemberdayaan → Kepuasan/ Komitmen → Kinerja	Pemberdayaan n tingkatkan kepuasan & komitmen afektif	Regresi jalur	Fokus pada sektor negara maju; kurang relevan untuk birokrasi daerah berkembang
3	Putri & Wibowo (2022)	Pemkab, Indonesia	Kepemimpinan → Kepuasan → Kinerja	Pengaruh langsung & tidak langsung melalui kepuasan	Kuantitatif	Tidak menguji komitmen sebagai mediator
4	Pratama dkk. (2022)	Pemkab, Indonesia	Pemberdayaan → Komitmen → Kinerja	Pemberdayaan n tingkatkan komitmen afektif	Kuantitatif	Tidak menguji kepuasan kerja; tidak integratif
5	Sari & Wibowo (2023)	Instansi pemerintah, Indonesia	Kepemimpinan → Kepuasan → Kinerja	Kepuasan mediasi hubungan kepemimpinan –kinerja	SEM	Tidak memasukkan pemberdayaan sebagai variabel eksogen
6	Rahman dkk. (2023)	Pemprov, Indonesia	Kepemimpinan + Pemberdayaan → [Kepuasan + Komitmen] → Kinerja	Dua mediator signifikan secara simultan	Analisis jalur	Fokus pada level provinsi; tidak menguji konteks kabupaten berkembang
7	Zhang dkk. (2024)	Negara berkembang (multi-negara)	Pemberdayaan → Komitmen → Kinerja	Komitmen afektif sebagai mediator utama	Meta-analisis	Tidak spesifik pada Indonesia atau daerah

No	Peneliti (Tahun)	Konteks Penelitian	Variabel Utama	Temuan Utama	Metode	Keterbatasan / Celah
8	Ilham & Suryadi (2025)	Kabupaten di Sulawesi Tengah, Indonesia	Kepemimpinan → Kinerja (dimoderasi dinamika pembangunan)	Konteks lokal memodifikasi kekuatan hubungan	Mixed-method	Tidak menguji mediasi kepuasan/komitmen secara penuh

Sumber: Diolah dari berbagai jurnal ilmiah (2020–2025)

Berdasarkan kajian empiris di atas, dapat disimpulkan tiga poin utama:

1. Konsistensi temuan: Gaya kepemimpinan (khususnya transformasional/empowering) dan pemberdayaan ASN secara konsisten berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja.
2. Peran mediasi ganda: Kepuasan kerja dan komitmen organisasi (terutama afektif) terbukti berfungsi sebagai mediator dalam hubungan tersebut, baik secara terpisah maupun simultan.
3. Dominasi konteks makro: Sebagian besar penelitian dilakukan di tingkat pemerintah pusat, provinsi, perguruan tinggi, atau negara maju.

Namun demikian, terdapat celah penelitian (research gap) yang signifikan:

- Kurangnya studi empiris di tingkat pemerintah kabupaten, khususnya di daerah dengan dinamika pembangunan tinggi, transformasi birokrasi cepat, dan beban kerja meningkat seperti Kabupaten Morowali.
- Belum ada penelitian yang secara integratif menguji model dengan dua mediator (kepuasan kerja dan komitmen organisasi) sekaligus dalam satu kerangka analitis pada konteks ASN kabupaten di Indonesia timur.
- Kontekstualisasi model perilaku organisasi dalam setting birokrasi lokal yang dipengaruhi oleh faktor budaya, struktur organisasi pasca-reformasi, dan tekanan pembangunan belum memadai.

Oleh karena itu, penelitian ini memiliki urgensi ilmiah dan praktis untuk: (a) menguji kembali validitas model mediasi ganda dalam konteks spesifik Kabupaten Morowali; (b) memperkaya literatur manajemen SDM sektor publik di Indonesia dengan bukti empiris dari daerah berkembang; dan (c) memberikan rekomendasi kebijakan berbasis data untuk penguatan kepemimpinan dan pemberdayaan ASN di tingkat lokal.