

PENGARUH KEPEMIMPINAN MELAYANI, BUDAYA KERJA, MOTIVASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA APARATUR

(Survey Pada Dinas-Dinas Yang Memberikan Pelayanan Publik Pada Pemerintah Daerah di Wilayah Bandung Metropolitan)

**Oleh :
Muhammad Al Haddad
NPM : 169010051**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Masalah Kepemimpinan melayani, Budaya kerja, Motivasi dan Kompetensi, Komitmen afektif, dan Kinerja Aparatur pada rentang kriteria Cukup Baik Menuju Baik. Berdasarkan hasil penelitian verifikatif terlihat bahwa variabel Kepemimpinan Melayani (X_1) mempunyai pengaruh langsung sebesar 21,06%, pengaruh tidak langsung melalui Budaya Kerja (X_2) sebesar 4,28%, Pengaruh tidak langsung melalui Motivasi Kerja (X_3) sebesar 2,01%, dan Pengaruh tidak langsung melalui Kompetensi Aparatur (X_4) sebesar 2,14%, Sehingga total pengaruhnya adalah sebesar 29,48%. Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel Komitmen Afektif (Y) terhadap Kinerja Aparatur adalah sebesar **81,1%**. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi Kinerja Aparatur ditunjukkan oleh nilai $Pzy \epsilon_2 = 0,189$ atau sebesar 18,9%.

Kata Kunci : Kepemimpinan melayani, Budaya kerja, Motivasi dan Kompetensi, Komitmen afektif, dan Kinerja Aparatur

Based on the results of data processing, it can be concluded that the Problems of Servant Leadership, Work Culture, Motivation and Competence, Affective Commitment, and Apparatus Performance are in the range of criteria from Good Enough to Good. Based on the results of the verification research, it can be seen that the Serving Leadership variable (X_1) has a direct influence of 21.06%, an indirect influence through Work Culture (X_2) of 4.28%, Indirect influence through Work Motivation (X_3) of 2.01% , and the indirect effect through Apparatus Competence (X_4) is 2.14%, so the total effect is 29.48%. The results of the calculation of the coefficient of determination (R squared) expressed in percentages describe the magnitude of the contribution of all variables of Affective Commitment (Y) to Apparatus Performance is 81.1%. Meanwhile, other factors that were not investigated and also influenced the performance of the apparatus were shown by the Pzy value $2 = 0.189$ or 18.9%.

A. Latar Belakang Masalah

Pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dimana penyelenggara pelayanan publik atau penyelenggara merupakan setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik, Atasan satuan kerja Penyelenggara merupakan pimpinan satuan kerja yang membawahi secara langsung satu atau lebih satuan kerja yang melaksanakan pelayanan publik.

Tuntutan peningkatan pelayanan publik ini, didukung perubahan yang mendasar atas berbagai Undang-undang dalam bidang sosial politik dari yang bersifat sentralistik berubah menjadi desentralistik. Adapun sebagai landasan yuridis dalam menjalankan pelayanan dari pemerintahan tersebut, pemerintah telah mengeluarkan 3 (tiga) Undang-undang (UU), yaitu : 1). UU Nomor 22 tahun 1999 yang diperbaharui dengan UU Nomor 32 tahun 2004, dan disempurnakan oleh Undang - Undang RI No.23 Tahun 2014 ; tentang Pemerintahan Daerah. dan 2). UU Nomor 25 tahun 1999 yang di perbaharui dengan UU Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah. 3). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Dengan di berlakukannya Undang Undang tersebut, banyak pihak menyambut gembira dikeluarkannya undang - undang ini, namun tidak sedikit pula yang merasa khawatir akan dampak negatif yang mungkin muncul dengan pendelegasian wewenang (*power delegation*) dan desentralisasi fiskal (*fiscal decentralization*) yang demikian luas dan frontal, serta tidak optimalnya pelaksanaan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh aparat.

Kawasan Bandung Metropolitan atau Kawasan Cekungan Bandung adalah sebuah Kawasan yang terletak di pusat ibukota Provinsi Jawa Barat. Bandung Metropolitan adalah salah satu wilayah metropolitan yang meliputi Kota Bandung, Kabupaten Bandung, Kabupaten

Bandung Barat, Kota Cimahi, dan Kabupaten Sumedang yang ada di Provinsi Jawa Barat, Kawasan tersebut mempunyai populasi terpadat kedua setelah Jabodetabek. Salah satu tugas utama pemerintah, adalah melaksanakan pelayanan pada masyarakatnya, keberhasilan tugas pelayanan pada masyarakat di representasikan oleh indeks kepuasan masyarakat. Dimana *Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)* adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya. Adapun unsur Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) adalah unsur-unsur yang menjadi indikator pengukuran kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik. Unsur SKM dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2017, terdiri dari : Persyaratan, Sistem Mekanisme dan Prosedur, Waktu Pelayanan, Biaya / Tarif, Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan, Kompetensi Pelaksana, Perilaku Pelaksana, Sarana Prasarana, Penanganan Pengaduan

Berdasarkan konsep teori menyatakan bahwa Kinerja Aparatur akan sangat bergantung pada kualitas sumberdaya manusia dalam hal ini adalah kualitas kinerja aparatur yang memberikan pelayanan pada publik itu sendiri. Hal didukung oleh pernyataan Parasuraman (dalam Tjiptono, 2014) mengemukakan bahwa dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, akan sangat bergantung pada kualitas aparatur yang mampu meningkatkan kinerjanya.

Berbicara tentang kinerja SDM atau kinerja aparatur, menurut beberapa ahli (Robbin; Rivai; Handoko, dan Sedarmayanti), akan sangat bergantung pada beberapa variabel yang mempengaruhinya, diantaranya: Kepemimpinan, Budaya kerja, Motivasi, kompetensi, komunikasi, lingkungan kerja, dan variabel lainnya. Variabel yang membentuk kinerja aparatur adalah kepemimpinan itu sendiri, hal ini sejalan dengan pernyataan dari Sidik dan Dedi (2013), yang menyatakan bahwa dengan kemampuan

kepemimpinan yang berkualitas akan mampu mendorong peningkatan kinerja aparatur yang tinggi. Variabel pembentuk kinerja aparatur lainnya adalah budaya kerja, hal ini sejalan dengan pernyataan dari Robbin dalam Sedarmayanti (2013), yang menyatakan bahwa dengan budaya organisasi yang kuat akan mampu menciptakan budaya kerja tinggi, selanjutnya akan mendorong aparatur untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Menurut Rivai (2014), menyatakan bahwa motivasi yang datang dari dirinya akan senantiasa mendorong semangat kerja, yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerjanya. Sedangkan variabel lainnya yang membentuk kinerja aparatur adalah kompetensi, hal ini sejalan dengan pernyataan dari Sedarmayanti (2013), yang menyatakan bahwa Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik.

Salah satu pertimbangan pembentukan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat Undang-Undang ASN adalah untuk mewujudkan aparatur sipil negara yang profesional, kompeten dan kompetitif sebagai bagian dari reformasi birokrasi. Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara. Berdasarkan pemikiran tersebut, Undang-Undang ASN mengatur mengenai penilaian kinerja yang bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Undang-Undang ASN juga mengamanatkan agar penilaian kinerja PNS dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Pengaturan mengenai penilaian kinerja PNS dalam Undang-Undang ASN, perlu diatur lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 78. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja merupakan suatu proses rangkaian dalam Sistem Manajemen Kinerja PNS, berawal dari penyusunan perencanaan kinerja yang merupakan proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai selanjutnya disingkat SKP. Sasaran Kinerja Pegawai atau SKP adalah rencana kerja

dan target yang akan dicapai oleh seorang ASN. Merujuk pada peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, serta Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara nomor 1 Tahun 2013 tentang Pelaksanaan PP nomor 46 tahun 2011 bahwasanya setiap ASN wajib menyusun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) berdasarkan rencana tahunan instansi yang memuat kegiatan tahunan dan target yang akan dicapai sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan oleh instansi pemerintah. Penyusunan SKP setiap PNS berbeda-beda: Untuk SKP bagi pejabat pimpinan tinggi, disusun berdasarkan perjanjian kinerja unit kerja yang dipimpinnya dengan memperhatikan; rencana strategis; dan rencana kerja tahunan. SKP bagi pejabat pimpinan tinggi utama, disetujui oleh menteri yang mengoordinasikan. Sedangkan SKP bagi pejabat pimpinan tinggi madya disetujui oleh pimpinan instansi pemerintah. Sedangkan SKP bagi pejabat pimpinan tinggi pratama disetujui oleh pejabat pimpinan tinggi madya. SKP bagi pejabat pimpinan tinggi yang memimpin unit kerja paling sedikit mencantumkan indikator kinerja yang terkait dengan tugas dan fungsi serta kinerja penggunaan anggaran. SKP bagi pejabat pimpinan unit kerja mandiri disetujui oleh menteri atau pejabat pimpinan tinggi yang mengoordinasikannya Untuk SKP bagi pejabat administrasi, disetujui oleh atasan langsung. Adapun SKP bagi pejabat fungsional disusun berdasarkan SKP atasan langsung dan organisasi/unit kerja. Ketentuan penyusunan SKP sebagaimana dimaksud tidak berlaku bagi PNS yang diangkat menjadi Pejabat Negara atau pimpinan anggota lembaga non struktural, diberhentikan sementara, menjalani cuti di luar tanggungan negara, atau mengambil masa persiapan pensiun. Dalam PP ini menegaskan SKP yang telah disusun dan disepakati sebagaimana dimaksud ditandatangani oleh PNS dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS, ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari. Penilaian SKP dilakukan dengan menggunakan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS. Khusus pejabat fungsional, penilaian SKP dapat mempertimbangkan penilaian dari Tim Penilai Angka Kredit Jabatan Fungsional.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Teori Manajemen

Beberapa ahli memberikan pengertian mengenai manajemen (*management*), menurut Plunket, Allen & Attner (2013:19) menyatakan:

"Definition of management states that goals are set and achieved "by (the) exercising of related functions – planning, organizing, staffing, leading, and controlling."

(Definisi manajemen menyatakan bahwa tujuan ditetapkan dan dicapai"oleh (yang) menjalankan fungsi-fungsi terkait-perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin, dan mengendalikan)

Menurut Montana dan Charnov (2008:2) menyebutkan bahwa manajemen adalah:

"Management is working with and through other people to accomplish the objectives of both the organization and its members"

(manajemen bekerja sama dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan baik dari organisasi dan anggotanya.)

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses untuk mencapai sesuatu melalui orang lain yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

2. Teori Organisasi

Organisasi menurut Prajudi Atmosudirjo (dalam Herman Sofyand, Iwa Garniwa; 2007) mengemukakan bahwa organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Sondang P. Siagian, bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan

mana terdapat seseorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan.

Organisasi merupakan sekumpulan orang yang membentuk sebuah sistem terpadu mengenai bagaimana orang-orang dalam organisasi mencapai tujuan yang sama. Tujuan tersebut sering dituangkan dalam wadah yaitu Visi. Orang-orang dalam organisasi, pasti memiliki tujuan bersama yang ingin dicapai tidak bias dilakukan sendiri-sendiri, ecara individual.

Sejalan dengan perubahan lingkungan (teknologi, social, politik dan ekonomi) yang selalu terjadi, organisasi harus terus mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan tersebut. Adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan akan berdampak kepada perubahan kualifikasi dan klasifikasi sumber daya manusia yang akan mendukung kinerja organisasi.

Gareth R. Jones dan Jennifer M. George (2012:4) menyatakan bahwa organisasi adalah *Collections of people who work together and coordinate their actions active a wide variety of goals, or desire future outcomes.* Organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bekerjasama dan mengkoordinasikan tindakan-tindakan, atau hasil masa depan yang diinginkan. Sedangkan menurut Irma Nilasari, Sri Wiludjeng (2006), pengertian organisasi memiliki dua pengertian umum, pertama berkaitan dengan suatu lembaga, dimana Organisasi terdiri dari dua orang atau lebih yang bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai suatu tujuan, sedangkan pengertian kedua berkaitan dengan proses,yaitu tentang pengorganisasian adalah suatu proses penyusunan struktur organisasi atau pola hubungan antara anggota organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki dan lingkungannya.

3. Teori MSDM

Pada dasarnya setiap organisasi termasuk didalamnya organisasi perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor lingkungan (*environment*), dan apabila organisasi ingin berhasil dengan baik untuk mencapai tujuannya maka harus dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Menurut Robbins (2015), organisasi harus bisa beradaptasi, agar dapat mempertahankan hidup dan juga sistem terbuka,

supaya bisa berinteraksi dengan lingkungan. Organisasi sendiri merupakan gabungan individu yang berkelompok dan bekerjasama untuk mencapai tujuan, maka diperlukan pengelolaan sumber daya manusia dengan memperhatikan lingkungan, agar tercapai harapan tersebut.

Lingkungan dimaksud dalam manajemen strategik dibagi dalam dua kelompok yaitu lingkungan internal dan eksternal. Khusus untuk lingkungan internal diantaranya yang terkait dengan kondisi sumber daya manusia (SDM) yang ada, dan pendekatannya melalui manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia - bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dll.

Kini, semakin ramai perusahaan [termasuk juga perguruan tinggi] yang mengakui bahwa departemen sumber daya manusia memikul tanggung jawab untuk menjadi komponen integral yang proaktif dari manajemen dan proses perencanaan strategik. Penekanan baru ini tidaklah menggantikan kompetensi yang dibutuhkan dalam pemberian konseling, konsultasi, hubungan industrial, atau sistem pengendalian manajerial. Alih-alih hal ini merupakan suatu orientasi yang menyatakan bahwa departemen sumber daya manusia perlu berbuat lebih banyak ketimbang sekadar duduk dan mendengarkan ketika rencana manajemen strategik disusun. Departemen sumber daya manusia harus menentukan arah strategik berbagai aktivitasnya sendiri yang akan membuatnya menjadi tangan proaktif dari tim manajemen. Untuk menjalankan peran baru ini, manajemen sumber daya manusia perlu memastikan kebutuhan organisasional spesifik untuk penggunaan kompetensinya, mengevaluasi penggunaan dan kepuasan di antara departemen-departemen lainnya, dan mendidik manajemen dan kalangan karyawan mengenai ketersediaan dan pemanfaatan jasa departemen sumber daya manusia. Tujuan jangka panjang perusahaan dari setiap rencana

strategik manajemen sumber daya manusia hendaklah untuk membangun kekuatan perusahaan (Simamora, 2004, h. 18).

4. Teori Perilaku Organisasi

Pengertian perilaku organisasi menurut Sunyoto dan Burhandudin (2011:3) disebutkan bahwa, "Perilaku Organisasional/*organizational behavior* adalah bidang studi yang mempelajari pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan bidang ini agar organisasi menjadi lebih efektif. Perilaku organisasional mengajarkan tiga faktor penentu perilaku dalam organisasi, yaitu individu, kelompok, dan struktur. Perilaku organisasional juga menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh tentang individu, kelompok, dan pengaruh struktur terhadap perilaku, dengan tujuan agar organisasi dapat bekerja secara lebih efektif. Greenberg dan Baron (dalam Sunyoto dan Burhandudin, 2011:3) mendefinisikan tentang perilaku organisasional, sebagai bidang multidisipliner/*multidisciplinary* yang mempelajari perilaku individu, kelompok, dan proses dalam organisasi secara sistematis.

Menurut Stephen Robbins (2015:9), perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki keefektifan organisasi. Perilaku organisasi mempelajari tiga pendekatan perilaku yakni perorangan, kelompok dan struktur. Dari pernyataan di atas, perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai studi mengenai apa yang dilakukan orang-orang dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku mempengaruhi kinerja dari organisasi itu.

Perilaku organisasi merupakan ilmu perilaku terapan yang dibangun dan dikonstruksi dari sejumlah bidang perilaku disiplin. Bidang-bidangnya adalah psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi. Kontribusi psikologi terutama pada tingkat individu atau mikro; ketiga disiplin yang lain berkontribusi pemahaman terhadap makro.

Menurut Duncan dalam Thoha (2010:5), hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam suatu perilaku organisasi adalah sebagai berikut:

- a) Studi perilaku organisasi termasuk di dalamnya bagian-bagian yang relevan dari semua ilmu tingkah laku yang berusaha menjelaskan tindakan-tindakan manusia di dalam organisasi.

Perilaku organisasi sebagaimana suatu disiplin ilmu mengenai bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur ada siapa yang bertanggung jawab pelaksanaannya.

5. Teori Kepemimpinan Melayani

Dalam sebuah buku Robbins dan Judge (2017:440) mengemukakan bahwa Sebuah kepemimpinan yang orisinal dengan menandai bagaimana melihat ketertarikan terhadap kepimpinannya sendiri dan berfokus pada sebuah peluang untuk membantu pengikutnya berkembang dan tumbuh, dan ulasan tersebut didukung dan menjadi nilai yang nyata bagi contoh pemimpin. Para akademisi mengkritik dan mendukung dari teori Servant Leadership karena di evaluasi berdasarkan dari teori Transformational Leadership. Pemimpin dalam Servant Leadership menjadi istilah yang telah berbalik, karena dari awal masyarakat berpikir bahwa The Leader as Servant tapi ketika kebutuhan dalam organisasi yang berbentuk pyramid, maka terjadi perubahan pandangan terhadap pemimpin yang sekarang dibidang The Servant as Leader.

Secara umum istilah Leadership atau pemimpin suatu hal yang selalu berkaitan dengan diri kita atau dalam sebuah perusahaan tampilan gaya kepemimpinan banyak sekali didefinisikan, dan kebanyakan orang mencari manakah yang paling efektif dalam kepemimpinan. Menurut Robbins dan Judge (2017:420) Pemimpin dapat atau mampu mempengaruhi sebuah kelompok dalam mendorong sebuah pencapaian berdasarkan sebuah visi dan misi.

Menurut Baldwin et al (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah kemampuan mempengaruhi untuk mengesampingkan personal concerns dan mendukung agenda yang lebih besar

Kepemimpinan meliputi perilaku verbal dan non-verbal yang menjadi unsur-unsur komunikasi dalam proses pembuatan keputusan dan pelaksanaan putusan. Untuk lebih efektif sifat kepemimpinan harus berubah bila terjadi perubahan pada kelompok/organisasi atau sesuai dengan situasi yang terjadi pada kelompok atau organisasi dalam upaya tercapainya tujuan yang diinginkan. Tanpa kepemimpinan antara tujuan perseorangan dengan tujuan organisasi tidak bisa menjadi satu

kesatuan yang saling mendukung atau menjadi satu tujuan organisasi. Menurut Davis dalam Oteng Sutisna (2006:301) dikatakan bahwa:

Tanpa kepemimpinan, suatu organisasi hanyalah sejumlah orang yang kacau. Kepemimpinan ialah kemampuan untuk membujuk orang-orang lain supaya mengejar tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan bergairah. Ia adalah faktor manusiawi yang mempersatukan kelompok dan menggerakkannya ke arah tujuan-tujuan. Kegiatan-kegiatan manajemen seperti merencanakan, mengorganisasikan, dan membuat keputusan ialah kepompong tersembunyi sampai saat pemimpin meledakkan kekuatan motivasi dalam orang dan membimbing mereka ke arah tujuan-tujuan. Kepemimpinan mengubah potensi menjadi kenyataan. Ia adalah tindakan akhir yang membawa kepada keberhasilan semua potensi yang ada pada organisasi dan orang-orangnya.

Kepemimpinan suatu komponen yang sangat penting dalam kegiatan organisasi atau lembaga untuk menjalankan kegiatannya dalam upaya mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dan setiap individu dalam organisasi yang memiliki potensi atau kemampuan dapat mengembangkannya yang disesuaikan dengan tujuan-tujuan organisasi, sehingga selain tujuan perseorangan tercapai juga tujuan organisasi dapat terwujud. Kepemimpinan efektif akan dapat beradaptasi dengan lingkungan yang mengalami perubahan dan perkembangan pesat dan sifat kepemimpinan tersebut disesuaikan dengan situasi yang terjadi, sehingga kepemimpinannya tidak mengalami benturan atau halangan dalam membimbing dan menggerakkan personil organisasi.

6. Teori Budaya Organisasi

Sebagian para ahli seperti Stephen P. Robbins (2015), Gary Dessler (2013) memasukan budaya organisasi kedalam teori organisasi. Sementara Budaya perusahaan merupakan aplikasi dari budaya organisasi dan apabila diterapkan dilingkungan manajemen akan melahirkan budaya manajemen. Budaya organisasi dengan budaya perusahaan sering disaling tukarkan sehingga terkadang dianggap sama, padahal berbeda dalam penerapannya. Pengertian budaya itu sendiri menurut Merton dalam bukunya "*The International Encyclopedia of the Social Science*" (2013) dapat dilihat menurut dua

pendekatan yaitu pendekatan proses (*process-pattern theory, culture pattern as basic*) dan juga melalui pendekatan structural-fungsional (*structural-functional theory, social structure as a basic*)

Hofstede menurunkan konsep budaya dari program mental yang dibedakan dalam tiga tingkatan (Hofstede dalam Danim, 2012:152), yaitu: 1) tingkat *universal*, yaitu program mental yang dimiliki oleh seluruh manusia. Pada tingkatan ini program mental seluruhnya melekat pada diri manusia, 2) tingkat *collective*, yaitu program mental yang dimiliki oleh beberapa, tidak seluruh manusia. Pada tingkatan ini program mental khusus pada kelompok atau kategori dan dapat dipelajari. 3) tingkat *individual*, yaitu program mental yang unik yang dimiliki oleh hanya seorang, dua orang tidak akan memiliki program mental yang persis sama. Pada tingkatan ini program mental sebagian kecil melekat pada diri manusia, dan lainnya dapat dipelajari dari masyarakat, organisasi atau kelompok lain.

7. Teori Budaya Kerja

Suatu keberhasilan kerja, berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya menjadi kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Oleh karena budaya dikaitkan dengan mutu atau kualitas kerja, maka dinamakan budaya kerja. Kata budaya itu sendiri adalah sebagai suatu perkembangan dari bahasa sanskerta '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". Pengertian kebudayaan banyak dikemukakan oleh para ahli seperti Koentjaraningrat, yaitu; "kebudayaan adalah keseluruhan manusia dari kelakuan dan hasil kelakuan yang teratur oleh tatakelakuan yang harus didapatkannya dengan belajar dan semuanya tersusun dalam kehidupan masyarakat".

Budaya kerja, merupakan sekumpulan 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. Adapun pengertian budaya kerja menurut Hadari Nawawi dalam Suryono (2011) dalam menjelaskan bahwa:

Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Dari uraian di atas bahwa, budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan. Adapun Menurut Triguno dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menerangkan bahwa:

Budaya Kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Taliziduhu Ndraha (2010) dalam buku Teori Budaya Kerja, mendefinisikan budaya kerja, yaitu; "Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat".

Sedangkan Menurut Osborn dan Plastrik dalam Suryono (2011) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menerangkan bahwa: "Budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi".

8. Teori Motivasi

Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi

disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal.

Motivasi berasal dari kata latin (*movemore*) yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagai mana cara mengarahkan daya potensi bawahan, agar mau bekerja sama produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan Malayu S.P Hasibuan, (2016:141).

Menurut Mangkunegara (2010:61) motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja diperusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Motivasi didefinisikan sebagai dorongan. Dorongan merupakan suatu gerak jiwa dan perilaku seseorang untuk berbuat. Sedangkan motif dapat dikatakan suatu *driving force* yang artinya sesuatu yang dapat menggerakkan manusia untuk melakukan tindakan atau perilaku, dan di dalam tindakan tersebut terdapat tujuan tertentu. Menurut Umam (2012:159). Pengertian dari motivasi tercaakup berbagai aspek tingkah atau perilaku manusia yang dapat mendorong seseorang untuk berperilaku atau tidak berperilaku. Namun dalam istilah berikut ini, motivasi adalah dorongan manusia untuk bertindak dan berperilaku. Sedangkan pengertian motivasi di kehidupan sehari-hari, motivasi dapat diartikan sebagai proses yang dapat memberikan dorongan atau rasangan kepada karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan ikhlas dan tidak terbebani menurut Saydam (2000:326).

9. Teori Kompetensi

Menurut Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dalam Pasal 1 ayat (10), "Kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan "

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 Tanggal 21 November 2003 ditentukan bahwa, "Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan".

Pengertian dan arti kompetensi dikemukakan oleh Spencer (dalam Runtu, 2016), yaitu karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab – akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (*a competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*).

Berdasarkan definisi diatas, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah:

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), Kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
2. Hubungan kausal (*causally related*) berarti Kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi (sebagai sebab), maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).
3. Kriteria (*Criterion referenced*) yang dijadikan acuan bahwa kompetensi secara nyata dan memprediksikan seseorang dapat bekerja secara baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Robert A. Roe dalam Ramadhan (2020), mengemukakan definisi dari Kompetensi yaitu:

"Competence is defined as the ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills, personal values and attitudes, and Competence builds on knowledge and skills and is acquired through work experience and learning by doing ".

Artinya yaitu, "Kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan suatu

tugas formil, peran atau tugaswajib, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan-keterampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan”.

10. Teori Komitmen Organisasi

Menurut Cooper, David John (2003: 68), komitmen karyawan adalah kunci untuk mendapatkan kualitas dan peningkatan produktivitas. Selain itu, bagian penting Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengembangan komitmen karyawan kepada organisasi (Guest, 1987). Alasan di balik ini adalah bahwa karyawan berkomitmen 'akan lebih memuaskan, lebih produktif dan lebih mudah menyesuaikan diri' (Guest, 1987; Walton, 1991). Komitmen adalah pelopor penting untuk kinerja tinggi. Ini merupakan tahap terbaru dalam evolusi praktek manajerial, pengganti 'kontrol' karakteristik manajemen Taylorist selama awal dan pertengahan abad kedua puluh. Komitmen karyawan dapat dilihat sebagai berlawanan.

Menurut Jerald Grenberg (2003:161) dalam mengukur komponen komitmen Organisasional dengan menggunakan tiga jenis komponen yaitu:

1. Continuance commitment: the strength of a person's desire to continue working for an organization because he or she needs to do so and cannot afford to leave.
2. Affective commitment: the strength of a person's desire to work for an organization because he or she agrees with its underlying goals and value.
3. Normative commitment: the strength of a person's desire to continue working for an organization because he or she feels obligations from others to remain there.

11. Teori Kinerja

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan bentuknya dapat bersifat tangible (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau intangible (tak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai.

Mangkuprawira dan Hubeis dalam bukunya Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia (2013:153) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Mangkuprawira dan Hubeis (2013:160) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Faktor – faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertical dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, system hukuman dan sebagainya.

lebih lanjut Mangkuprawira dan Hubeis (2013:155) menguraikan faktor-faktor tersebut sebagai berikut : a) Faktor Personal, faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu, b) Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan, c) Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team, d) Faktor Sistem, meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrakstruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi, e) Faktor Kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Pembinaan

PNS saat ini lebih ditekankan kepada prestasi kerja yang berlandaskan pasal 12 dan pasal 20 UU 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Dalam RUU ASN dijelaskan terkait pembinaan prestasi PNS, pasal 20 menegaskan terkait dengan Kenaikan Pangkat dilakukan penilaian prestasi kerja. Pasal tersebut yang mendasari SKP (Sasaran Kerja PNS) dibuat sebagai pengganti DP3 yang melalui kajian mendalam yang dilakukan oleh BKN, sehingga dirumuskan metode baru dalam melihat kinerja PNS melalui pendekatan metode SKP. Melalui metode ini, Penilaian prestasi kerja PNS secara sistemik menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil dengan penilaian perilaku kerja.

Penilaian prestasi kerja PNS berdasarkan prinsip: Objektif, Terukur, Akuntabel, Partisipatif, keterlibatan dalam penyusunan tersebut berdasarkan transparansi, jadi siapapun yang menilai maka akan memiliki jawaban yang sama, misal jika target kinerja pegawai yang ingin dicapai dalam satu tahun adalah 10, namun hanya tercapai 5, maka semua orang akan bisa menyimpulkan pegawai tersebut hanya bekerja 50%. Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai merupakan proses kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja (performance appraisal) seorang pegawai. Penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 (satu) tahun yang dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan atau paling lama akhir Januari tahun berikutnya.

C. Hipotesis Penelitian

Penelitian yang dilakukan menguji beberapa hipotesa sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan melayani terhadap komitmen afektif aparatur pemerintah daerah wilayah Bandung Metropolitan.
2. Terdapat pengaruh Budaya Kerja terhadap komitmen afektif aparatur pemerintah daerah wilayah Bandung Metropolitan.
3. Terdapat pengaruh motivasi terhadap komitmen afektif aparatur pemerintah daerah wilayah Bandung Metropolitan.
4. Terdapat pengaruh kompetensi terhadap komitmen afektif aparatur pemerintah daerah wilayah Bandung Metropolitan.
5. Terdapat pengaruh secara simultan dari kepemimpinan melayani, Budaya Kerja,

motivasi dan kompetensi terhadap komitmen afektif aparatur pemerintah daerah wilayah Bandung Metropolitan Kinerja aparatur pemerintah.

6. Terdapat komitmen afektif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah wilayah Bandung Metropolitan.

D. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif, yaitu metode penelitian deskriptif survey dan explanatory survey yang sifatnya deskriptif dan verifikatif. Deskriptif menggambarkan tentang ciri-ciri variabel yang diteliti, sedangkan verifikatif menguji kebenaran dari suatu hipotesis.

Metode penelitian yang sifatnya deskriptif yang diteliti dalam penelitian ini yaitu ciri-ciri variabel yang berdampak pada kinerja. Metode penelitian yang sifatnya Verifikatif adalah untuk menguji kebenaran suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan dan menguji keberadaannya.

Tipe investigasi dalam penelitian ini adalah causalitas, yang unit analisisnya adalah pegawai dinas di wilayah Bandung Metropolitan.

Penelitian ini termasuk pada kategori crosssectional, yaitu informasi dari sebagian populasi (sampel responden) dikumpulkan langsung dari lokasi secara empirik dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari sebagian populasi terhadap objek yang diteliti.

Desain penelitian adalah rekayasa operasional dari suatu penelitian, yang akan dilaksanakan dalam rangka meminimalisir unsur kekeliruan (error). Dalam penelitian kuantitatif terdapat sejumlah desain penelitian yang dapat digunakan dengan melibatkan unsur random, matching dan lain-lain. Desain penelitian merupakan seluruh proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Pemilihan sebuah desain penelitian ditentukan oleh hakikat pengujian yang dilakukan oleh peneliti dan keberadaan data penelitian yang diperoleh yang dalam hal ini akan menguji hubungan sebab akibat (klausul). Bidang penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam penelitian ini mencakup proses-proses sebagai berikut, (Nazir, 2005).

- a. Identifikasi dan pemilihan masalah penelitian.
- b. Pemilihan kerangka konseptual untuk masalah penelitian serta hubungan-hubungan dengan penelitian sebelumnya.
- c. Memformulasikan masalah penelitian termasuk membuat spesifikasi dan tujuan, luas jangkauan(scope), hipotesis untuk diuji.
- d. Membangun penyelidikan atau percobaan.
- e. Memilih serta memberi definisi terhadap pengukuran variabel-variabel.
- f. Membuat coding, serta mengadakan editing dan processing data.
- g. Menganalisis data serta pemilihan prosedur statistik untuk mengadakan generalisasi serta inferensi statistik.
- h. Pelaporan hasil penelitian, termasuk proses penelitian, diskusi serta interpretasi data, generalisasi, kekurangan-kekurangan dalam penemuan, serta menganjurkan beberapa saran-saran dan kerja penelitian yang akan datang.

E. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pembahasan di bab sebelumnya mengenai Pengaruh Pengaruh variabel Kepemimpinan Melayani, Budaya Kerja, Motivasi Kerja dan Kompetensi Aparatur terhadap Komitmen Afektif serta implikasinya pada Kinerja Pemerintah Daerah Wilayah Bandung Metropolitan dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Gambaran Budaya Kerja, Motivasi Kerja dan Kompetensi Aparatur Pemerintah Daerah Wilayah Bandung Metropolitan :
 - a. Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa Variabel Kepemimpinan Melayani pada rentang kriteria Cukup Baik Menuju Baik. Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kasih sayang, pemberdayaan, visi, kerendahan hati, dan kepercayaan. demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan persepsi responden, pimpinan memiliki visi yang baik namun demikian tingkat

kepercayaan para pegawai pada pimpinan masih rendah.

- b. Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa Variabel Budaya Kerja berada pada kategori cukup baik menuju baik. Budaya kerja terdiri atas 4 dimensi yaitu disiplin, keterbukaan, saling menghargai dan Kerjasama dapat disimpulkan bahwa budaya kerja ASN memiliki sikap saling menghargai antar sesama ASN akan tetapi tingkat Kerjasama antar pegawai masih rendah.

- c. Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa Variabel Motivasi Kerja berada pada kategori cukup baik menuju baik. Variabel motivasi terdiri atas 3 dimensi yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan dan dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi para ASN masih rendah akan tetapi tingkat kebutuhan berafiliasi sudah baik,

- d. Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa Variabel Kompetensi berada pada kategori cukup baik menuju baik. Variabel kompetensi terdiri atas 3 dimensi yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural. dan dapat disimpulkan bahwa kompetensi sosial kultural yang dimiliki oleh mayoritas ASN sudah baik, namun demikian pada kompetensi manajerial masih belum optimal.

2. Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa Variabel komitmen afektif berada pada kategori cukup baik menuju baik. Variabel komitmen afektif terdiri atas 3 dimensi yaitu karakter organisasi, karakter individu dan pengalaman bekerja dan dapat disimpulkan bahwa komitmen pada karakter organisasi dapat dikategorikan baik sementara berdasarkan pengalaman kerja masih belum optimal.

3. Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa Variabel Kinerja Aparatur berada pada kategori cukup baik menuju baik. Variabel kinerja terdiri atas 3 dimensi, yaitu spesifik, terukur dan realistis, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kinerja aparatur berdasarkan persepsi responden sudah baik, namun demikian Analisa persepsi menyatakan bahwa produktifitas dan ketaatan ASN dalam bekerja sudah baik. akan tetapi tingkat

kedisiplinan masih perlu adanya peningkatan.

4. Berdasarkan pada hasil pengolahan data, kepemimpinan melayani memberikan kontribusi yang paling dominan terhadap komitmen afektif pegawai.

5. Berdasarkan pada hasil pengolahan data, budaya kerja memberikan kontribusi yang paling dominan kedua terhadap komitmen afektif pegawai. hal ini berarti bahwa budaya kerja memiliki peranan penting dalam pembentukan komitmen afektif pegawai. Budaya kerja menjadi satu hal penting bagi sebuah organisasi, karena budaya kerja yang baik akan mempengaruhi pandangan mengenai suatu pekerjaan menjadi lebih menyenangkan.

6. Berdasarkan pada hasil pengolahan data, motivasi kerja memberikan kontribusi yang paling dominan ketiga terhadap komitmen afektif pegawai. semakin baik motivasi kerja pegawai maka akan meningkatkan komitmen dan akan memberikan dampak pada peningkatan kerja.

7. Berdasarkan pada hasil pengolahan data, kompetensi memberikan kontribusi pengaruh yang paling rendah terhadap komitmen afektif pegawai. hal ini bukan berarti kompetensi tidak memberikan dampak pada komitmen afektif, akan tetapi pengaruhnya rendah dengan kata lain kompetensi bukan faktor pembentuk komitmen afektif yang utama.

8. Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R^2) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Kepemimpinan Melayani (X_1), Budaya Kerja (X_2), Motivasi Kerja (X_3) dan Kompetensi Aparatur (X_4) dalam menentukan variasi Komitmen Afektif (Y) adalah sebesar 75,5%. hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan variable memberikan dampak yang cukup besar terhadap komitmen afektif. namun demikian masih ada variabel lainnya yang tidak diteliti yang mempengaruhi komitmen, diantaranya adalah kepuasan kerja.

9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja aparatur Berdasarkan pernyataan tersebut, maka

tinggi rendahnya kinerja tergantung pada tingkat komitmen pegawai itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

Anwar Prabu Mangkunegara. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Perusahaan, Remaja Rosdakarya

Colquitt, J. A., Lepine, A. J., & Wesson, J. M. 2013. Organizational Behavior. New York: Mc. Graw Hill

Daft, Richard L. (2012) Manajemen. Edisi 1, Alih bahasa oleh Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina. Salemba Empat, Jakarta.

Danim, Sudarwan. 2012. Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok. Jakarta: Rineka Cipta.

Dessler, Garry. 2015. Human Resource Management – fifteen Edition. New. Jersey: Prentice Hall.

Evans, J.R. and Lindsay, W.M., 2016. Quality & Performance Excellence. Cincinnati, OH: Cengage Learning.

Fernandito, M.S., 2019. Pengaruh Kualitas Produk Dan Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada PT. Andalan Inovasi Ruang Medan (Doctoral dissertation, Universitas Dharmawangsa).

George, Jennifer and Gareth R Jones. 2012. Understanding and Managing Organizational Behavior. Pearson Education, Inc, New Jersey.

Goetsch, D.L. and Davis, S.B., 2014. Quality management for organizational excellence. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Gomes, Faustino Cardoso. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: ANDI.

Handoko, T. Hani. 2014. Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia. BPFE, Yogyakarta

Indrawan, B. and Sabilalo, M.A., 2018. Pengaruh Budaya Kerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan BCA KCU Kendari. Sigma: Journal of Economic and Business, 1(1),

- John M. Ivancevich, John M., Konopaske, Robert. 2013. *Human Resource Management*, McGraw-Hill: New York.
- Kreitner Robert dan Kinicki Angelo, 2014, *Perilaku Organisasi*, Edisi 9, Buku kedua, Jakarta: Salemba Empat
- Luthans. 2011. *Organizational Behavior, An Evidence-Based Approach*. 12th edition, McGraw-Hill Irwin, New York
- Mangkuprawira Shafri dan Aida Vitayla Hubeis. 2013. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marshall B. Romney dan Paul John Steinbart. 2014 *Sistem Informasi Akuntansi: Accounting Information Systems (Edisi 13)*, Prentice Hall.
- McKenna, Eugene. Beech, Nic. 2011, *The Essence Of Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed. 2. Bandung: Andi.
- Merton, Robert. K, Sills, David. L. 2013. *The International Encyclopedia of the Social Sciences*. Gale
- Miranti, Isra. 2016. *Strategi Pendekatan Sani-Nurdin terhadap Kelompok Paguyuban pada Pemilukada Tahun 2015 di Kecamatan Tebing*. E-Jurnal Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Tanjung Pinang 2016
- Montana, Patrick J.; Charnov, Bruce H. 2008. *Management*. Second Edition. New York: Barron's Educational Series, Inc.
- Murti, H. and Srimulyani, V.A., 2013. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun*. JRMA| Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi, 1(1),
- Ndraha, Taliziduhu, 2010. *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Ketiga, PT. Rineka. Cipta, Jakarta.
- Prawirosentono, Suyadi. 2012. *MSDM "Kebijakan Kinerja Karyawan"*. BPF: Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. 2016. *Manajemen*, Jilid 1 Edisi 13, Alih. Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.
- Robbins, Stephen P and Judge, Timothy A. 2015. *Organizational Behavior*. Pearson. United State America. Edisi 16
- Rukanda, N., 2017. *Analisis Evaluasi Pelatihan Pengelolaan Lembaga Untuk Optimalisasi Kompetensi Lulusan (Doctoral dissertation, Universitas Pendidikan Indonesia)*.
- Runtu, A.C., Mandey, J. and Ogotan, M., 2016. *Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Pada Bagian Akademik Universitas Sam Ratulangi Manado*. *Jurnal Administrasi Publik*, 2(30).
- Sagala, E.J., Ayuningtias, H.G. and Annisa, M.F., 2016, January. *The Effect of Organizational Culture on Employee Performance in PT. Telekomunikasi Indonesia Persero (Tbk) Witel Sumsel*. In *Proceeding of International Seminar & Conference on Learning Organization*.
- Sedarmayanti, 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan*, Bandung, PT. Refika Aditama.
- , 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Kelima. Bandung: PT Refika Aditama,
- Sidik Priadana, Dedi Hadian (2013), *Paradigma Kepemimpinan di Indonesia*, Logos Publishing, Bandung
- Sidra, A., Zuhair, M. F., Noman, S & Sajid, A. (2012). "Role of leadership in change management process". *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol.5, no.2, p 111-124.
- Silalahi, Bennet. 2014. *Corporate Culture & Performance Appraisal*. Yayasan Pendidikan Al. Hambra, Jakarta.

Sinambela, Lijan Poltak. 2012. Kinerja Pegawai. Graha Ilmu: Yogyakarta.

Soekanto, Soerjono. 2012. Sosiologi Suatu Pengantar. Jakarta: Rajawali Pers,

Suryono, A., 2011. Manajemen Sumberdaya Manusia: Etika dan Standar Profesional Sektor Publik. Universitas Brawijaya Press.

Suwanto. Priansa, Doni. 2011. Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta

Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C., 2010. Riding the waves of innovation: Harness the power of global culture to drive creativity and growth. McGraw Hill Professional.

Umam, Khaerul. 2012. Manajemen Organisasi. Bandung: Pustaka Setia. Ekoarif.

Yukl, Gary, 2002, Leadership In Organizations, Prentice-Hall, New Jersey USA.

-----, 2013. Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Ketujuh. Jakarta: PT Indeks.

Yuyun Wirasasmita, 2007, Kajian dan bahasan metodologi penelitian, Bandung, Universitas Padjajaran