

UJIAN PROMOSI DOKTOR

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA
KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP
KOMITMEN KERJA SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
TANGERANG RAYA**

(Survei pada ASN Dinas Pendidikan Se-Tangerang Raya)

**Sebagai Syarat untuk Memperoleh
Gelara Doktor pada Program Doktor Ilmu Manajemen
Pascasarjana Universitas Pasundan**



Oleh:

SUWANTO

NPM: 219010012

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG**

2026

ABSTRAK

Ulikan ieu nunjukkeun yén kinerja pagawé di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tangerang téh suboptimal. Hal ieu dibuktikeun ku kurangna disiplin, kurang motivasi gawé, telat dina ngaréngsékeun tugas, jeung kurang tanggap dina palayanan publik. Tujuan tina ieu panalungtikan nya éta pikeun mikanyaho kumaha kapamingpinan transformasional, budaya kerja, jeung kompetensi mangaruhan komitmen gawé sarta kumaha pangaruhna kana kinerja Pegawai Negeri Sipil (ASN) di Tangerang Raya, Propinsi Banten.

Ulikan ieu ngagunakeun survéy verifikasi kuantitatif. Dina tahap kahiji nyokot sampel klaster, jeung dina tahap kadua nyokot sampel sabanding jeung ASN, populasi ulikan. Méthode sampling ieu katelah sampling dua tahap. Analisis data dilaksanakeun ngagunakeun structural equation modeling (SEM) jeung analisis jalur.

Hasilna nuduhkeun yén kompetensi, budaya kerja transformasional, sareng kapamimpinan transformasional sacara simultan miboga éfék anu positif jeung signifikan kana komitmen gawé pagawé. Sawaréh, kompetensi miboga éfék pangbadagna dina komitmen gawé, dituturkeun ku kapamimpinan transformasional jeung budaya gawé. Saterusna, komitmen gawé miboga éfék positif sarta signifikan kana kinerja pagawé, kalawan komitmen afektif jeung komuni. Satuluyna hasil ulikan nuduhkeun yén budaya gawé, kondisi kapamingpinan transformasional, kompetensi, komitmen gawé, jeung kinerja pagawé ASN di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tangerang Raya aya dina katégori alus. Nanging, usaha-usaha diperyogikeun pikeun ningkatkeun kompetensi téknis, kaahlian analitis, sareng orientasi palayanan umum pikeun adaptasi sareng parobihan dina lingkungan padamelan.

Kata Kunci: Kapamingpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Komitmen, jeung Kinerja ASN.

ABSTRAK

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tangerang belum optimal. Ini ditunjukkan oleh kurangnya kedisiplinan, kurangnya motivasi kerja, keterlambatan dalam menyelesaikan tugas, dan responsivitas pelayanan publik yang buruk. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari bagaimana kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan kompetensi berdampak pada komitmen kerja, serta bagaimana hal ini berdampak pada kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Tangerang Raya, Provinsi Banten.

Studi ini menggunakan survei kuantitatif verifikatif. Pada tahap pertama, sampel cluster dan pada tahap kedua, sampel proporsional terhadap ASN, populasi penelitian, diambil. Metode pengambilan sampel ini dikenal sebagai pengambilan sampel dua tahap. Analisis data dilakukan dengan menggunakan model equation struktural (SEM) dan metode analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, budaya kerja transformasional, dan kepemimpinan transformasional secara bersamaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja pegawai. Secara parsial, kompetensi berpengaruh terbesar terhadap komitmen kerja, diikuti oleh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja. Selanjutnya, komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan komitmen afektif dan kognitif. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja, kondisi kepemimpinan transformasional, kompetensi, komitmen kerja, dan kinerja pegawai ASN di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tangerang Raya berada pada kategori baik. Namun, perlu ada upaya untuk meningkatkan kompetensi teknis, kemampuan analitis, dan orientasi pelayanan publik yang sesuai dengan perubahan lingkungan kerja.

Kata Kunci: **Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kemampuan, Komitmen, dan Kinerja ASN.**

ABSTRACT

This study shows that employee performance at the Tangerang City Education and Culture Office is suboptimal. This is evidenced by a lack of discipline, lack of work motivation, delays in completing tasks, and poor responsiveness in public services. The purpose of this study was to examine how transformational leadership, work culture, and competence impact work commitment and how this impacts the performance of Civil Servants (ASN) in Greater Tangerang, Banten Province.

This study used a quantitative verification survey. In the first stage, a cluster sample was taken, and in the second stage, a sample proportional to the ASN, the study population, was taken. This sampling method is known as two-stage sampling. Data analysis was conducted using structural equation modeling (SEM) and path analysis.

The results showed that competence, transformational work culture, and transformational leadership simultaneously had a positive and significant effect on employee work commitment. Partially, competence had the largest effect on work commitment, followed by transformational leadership and work culture. Furthermore, work commitment has a positive and significant effect on employee performance, with affective and communion commitments. Furthermore, the study results indicate that the work culture, transformational leadership conditions, competency, work commitment, and performance of ASN employees at the Tangerang Raya City Education and Culture Office are in the good category. However, efforts are needed to improve technical competency, analytical skills, and public service orientation to adapt to changes in the work environment.

Keywords: Transformational Leadership, Work Environment, Competency, Commitment, and ASN Performance

HASIL DAN PEMBAHASAN

2 Hasil Penelitian

Pada bab ini, hasil penelitian akan dianalisis untuk mengevaluasi bagaimana implementasi kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan kompetensi pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Tangerang Raya, serta bagaimana faktor-faktor tersebut berimplikasi pada komitmen dan kinerja pegawai dalam mengelola sumber daya pendidikan. Melalui penelitian ini, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Serta Implikasinya Terhadap Kinerja akan dipaparkan berdasarkan survei terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN) di wilayah Tangerang Raya.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan merupakan organisasi sektor publik yang memiliki peran strategis dalam era Revolusi Industri 4.0, karena lembaga ini bertanggung jawab penuh dalam pengelolaan sumber daya pendidikan, peningkatan kualitas tenaga pendidik, serta pengembangan kebudayaan daerah. Berbeda dengan organisasi komersial, keberhasilan Dinas Pendidikan diukur melalui profesionalisme, transparansi, dan akuntabilitas dalam memberikan pelayanan kepada sekolah. Sebagai motor penggerak organisasi, kinerja pengelola di instansi ini diatur secara ketat oleh regulasi, termasuk Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menekankan pada transformasi manajemen ASN agar berorientasi pada pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif.

Pentingnya peran Dinas Pendidikan diperkuat dengan mandat konstitusi yang memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20% dari APBN dan APBD. Di Provinsi Banten, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di wilayah Tangerang Raya merupakan salah satu pengelola dana pendidikan terbesar guna mendukung infrastruktur, sarana prasarana, hingga program peningkatan mutu pendidikan.

Tantangan utama yang dihadapi saat ini adalah bagaimana menyelaraskan pola kerja birokrasi yang cenderung rutinitas menjadi lebih inovatif melalui gaya kepemimpinan transformasional dan budaya kerja yang kuat, mengingat ekspektasi publik terhadap kualitas pendidikan terus meningkat.

Meskipun didukung oleh regulasi yang kuat, realitas di lapangan menunjukkan bahwa kinerja pengelola masih menghadapi tantangan seperti rendahnya kedisiplinan dan kurangnya responsivitas birokrasi. Hal ini menandakan bahwa peningkatan kinerja tidak cukup hanya melalui aturan, tetapi membutuhkan keterikatan emosional dan sikap profesional yang lahir dari kompetensi yang memadai. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada bagaimana variabel-variabel manajerial tersebut saling berinteraksi untuk menghasilkan kinerja pengelola yang optimal bagi kondisi wilayah dan sekolah di Tangerang Raya. Sebelum menganalisis hasil penelitian lebih lanjut, bab ini akan menjelaskan gambaran umum mengenai lokasi penelitian, organisasi yang diteliti, profil responden yang mencakup deskripsi dan karakteristik responden, pengujian instrumen penelitian, serta analisis deskriptif dan verifikatif. Secara keseluruhan, total populasi sebanyak 4.024 ASN yang mengelola 914 sekolah negeri di seluruh Tangerang Raya menunjukkan bahwa organisasi ini memiliki peran vital dalam pembangunan sumber daya manusia di Provinsi Banten. Besarnya alokasi dana yang mencapai lebih dari 631 miliar rupiah di wilayah ini mempertegas bahwa kinerja pengelola bukan sekadar masalah administrasi, melainkan pilar utama dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional yang transparan dan akuntabel

KESIMPULAN DAN SARAN

4 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data, pengujian hipotesis, pembahasan penelitian, serta hasil *expert judgement*, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kondisi kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan kompetensi pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Tangerang Raya secara umum berada pada kategori baik.
 - a. Kepemimpinan transformasional telah berjalan cukup efektif, terutama dalam aspek komunikasi visi dan hubungan kerja. Namun demikian, aspek keteladanan, pemberian bimbingan individual, pembangunan kepercayaan, serta dorongan terhadap inovasi masih perlu ditingkatkan. Hasil *expert judgement* menguatkan bahwa peningkatan kepemimpinan perlu difokuskan pada penguatan *coaching* dan *mentoring*, keteladanan pimpinan, komunikasi interpersonal, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendorong inovasi dan partisipasi pegawai.
 - b. Budaya kerja menunjukkan tingkat internalisasi yang baik, terutama pada aspek integritas, penghargaan terhadap keberagaman, dan hubungan kerja yang harmonis. Akan tetapi, orientasi pelayanan publik, adaptabilitas terhadap perubahan, efisiensi pemanfaatan sumber daya, dan kolaborasi masih memerlukan penguatan. Hasil *expert judgement* menguatkan bahwa budaya kerja perlu diarahkan pada pengembangan budaya yang lebih adaptif, kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan.

- c. Kompetensi pegawai berada pada kategori baik, khususnya pada dimensi sikap kerja dan kerja sama. Namun, kemampuan analitis, pemahaman terhadap tujuan organisasi, keterampilan teknis, serta tanggung jawab terhadap hasil kerja masih perlu ditingkatkan. Hasil *expert judgement* menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi melalui pelatihan berbasis kebutuhan, peningkatan kemampuan pemecahan masalah, penguatan kompetensi teknis, serta internalisasi profesionalisme dan akuntabilitas kerja.
2. Komitmen kerja pegawai berada pada kategori baik. Komitmen pegawai lebih didominasi oleh komitmen normatif dan afektif yang tercermin melalui kepatuhan terhadap nilai organisasi dan rasa tanggung jawab moral terhadap organisasi. Sementara itu, komitmen lanjutan masih relatif lebih rendah dibandingkan dimensi lainnya. Hasil *expert judgement* menguatkan bahwa penguatan komitmen lanjutan perlu dilakukan melalui penyediaan jalur karier yang jelas, sistem penghargaan yang adil, peningkatan kesejahteraan, serta pengembangan talenta yang memberikan prospek karier jangka panjang bagi pegawai.
3. Kinerja pegawai berada pada kategori baik. Kekuatan utama terletak pada kepatuhan terhadap prosedur kerja dan pencapaian target kinerja. Namun demikian, aspek kualitas hasil kerja, ketelitian, penyelesaian beban kerja, dan responsivitas pelayanan masih perlu ditingkatkan. Hasil *expert judgement* menguatkan bahwa peningkatan kinerja perlu diarahkan pada penguatan kualitas hasil kerja, peningkatan perilaku pelayanan, pemanfaatan teknologi dalam pelayanan publik, serta pembinaan kinerja yang berkelanjutan.
4. Kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja pegawai dengan kontribusi sebesar 77,26%, sedangkan sisanya sebesar 22,74% dipengaruhi oleh

faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut merupakan determinan utama dalam pembentukan komitmen kerja pegawai. Hasil expert judgement menguatkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi melalui penguatan kepemimpinan, budaya kerja, dan kompetensi akan memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan komitmen kerja pegawai.

5. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja pegawai dengan kontribusi sebesar 9,98%. Temuan ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dalam meningkatkan komitmen kerja masih penting, meskipun kontribusinya relatif lebih kecil dibandingkan variabel lainnya. Hasil expert judgement menguatkan bahwa pimpinan memiliki peran strategis dalam membangun keterikatan pegawai melalui keteladanan, komunikasi yang efektif, pembinaan berkelanjutan, dan pemberian motivasi kerja.
6. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja pegawai dengan kontribusi sebesar 20,62%. Hasil ini menunjukkan bahwa internalisasi nilai-nilai budaya organisasi berperan dalam memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi. Hasil expert judgement menguatkan bahwa budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pelayanan publik akan meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi dan tujuan yang ingin dicapai.
7. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja pegawai dengan kontribusi sebesar 48,08%. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan variabel yang memberikan pengaruh paling dominan terhadap komitmen kerja pegawai. Hasil expert judgement menguatkan bahwa peningkatan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, pengembangan keterampilan teknis,

kemampuan analitis, dan profesionalisme pegawai menjadi faktor utama dalam memperkuat komitmen kerja.

8. Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi sebesar 78,28%, sedangkan sisanya sebesar 21,72% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Hasil ini membuktikan bahwa semakin tinggi komitmen kerja pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Hasil expert judgement menguatkan bahwa peningkatan kinerja pegawai memerlukan penguatan komitmen afektif, normatif, dan lanjutan melalui lingkungan kerja yang kondusif, pengembangan karier yang jelas, sistem penghargaan yang adil, serta dukungan kepemimpinan yang efektif.

5 **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, maka disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Saran Terkait Variabel Independen

a. Kepemimpinan Transformasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek keteladanan, pemberian bimbingan individual, pembangunan kepercayaan, serta dorongan terhadap inovasi masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu disarankan:

- 1) Pimpinan perlu meningkatkan konsistensi antara perkataan, kebijakan, dan tindakan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari sehingga dapat menjadi teladan bagi pegawai dan memperkuat kredibilitas kepemimpinan.
- 2) Pimpinan perlu melaksanakan kegiatan *coaching* dan *mentoring* secara terjadwal untuk memberikan arahan, pembinaan, dan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing pegawai.

- 3) Pimpinan perlu membangun hubungan kerja yang dilandasi keterbukaan, kejujuran, dan keadilan dalam pengambilan keputusan sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan rasa hormat pegawai.
- 4) Pimpinan perlu menciptakan iklim kerja yang mendukung inovasi dengan memberikan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan ide, gagasan, dan alternatif solusi tanpa rasa takut terhadap kritik atau kesalahan yang bersifat konstruktif.
- 5) Pimpinan perlu mengembangkan budaya pembelajaran dari kesalahan (*learning organization*) dengan menjadikan kesalahan sebagai bahan evaluasi dan perbaikan, bukan semata-mata sebagai dasar pemberian sanksi.

b. Budaya Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pelayanan publik, adaptabilitas terhadap perubahan, efisiensi pemanfaatan sumber daya, dan kolaborasi masih memerlukan penguatan. Oleh karena itu disarankan:

- 1) Organisasi perlu meningkatkan pemahaman pegawai mengenai kebutuhan dan harapan masyarakat melalui survei kepuasan masyarakat, forum konsultasi publik, serta evaluasi layanan secara berkala.
- 2) Organisasi perlu mengembangkan budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan prima dengan menempatkan kepuasan masyarakat sebagai salah satu indikator keberhasilan kinerja.
- 3) Organisasi perlu meningkatkan kemampuan adaptasi pegawai terhadap perubahan regulasi, teknologi, dan tuntutan lingkungan kerja melalui program pelatihan, sosialisasi kebijakan, dan pengelolaan perubahan (*change management*).

- 4) Organisasi perlu mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia melalui perencanaan kerja yang lebih efektif, pengawasan penggunaan aset, serta penerapan prinsip efisiensi dalam setiap kegiatan.
- 5) Organisasi perlu memperkuat kolaborasi antarbidang, antarunit kerja, dan dengan pemangku kepentingan eksternal melalui pembentukan tim kerja lintas fungsi dan forum koordinasi yang lebih intensif.

c. Kompetensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan analitis, pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab, pemahaman terhadap tujuan organisasi, keterampilan teknis, serta tanggung jawab terhadap hasil kerja masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu disarankan:

- 1) Organisasi perlu menyelenggarakan pelatihan yang berfokus pada peningkatan kemampuan analisis dan pemecahan masalah untuk membantu pegawai mengambil keputusan yang lebih tepat dalam pelaksanaan tugas.
- 2) Organisasi perlu memperkuat pemahaman pegawai mengenai tugas pokok, fungsi jabatan, serta sasaran organisasi melalui program orientasi, sosialisasi, dan pembinaan berkala.
- 3) Organisasi perlu meningkatkan pemahaman pegawai terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi agar setiap aktivitas kerja memiliki keterkaitan yang jelas dengan pencapaian tujuan organisasi.
- 4) Organisasi perlu mengembangkan keterampilan teknis pegawai melalui pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi sesuai dengan tuntutan pekerjaan masing-masing.

- 5) Organisasi perlu memperkuat budaya akuntabilitas dengan menerapkan evaluasi kinerja yang menekankan tanggung jawab individu terhadap kualitas dan hasil pekerjaan.

2. Saran Terkait Komitmen Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen lanjutan (*continuance commitment*) masih relatif lebih rendah dibandingkan dimensi lainnya. Oleh karena itu disarankan:

- a. Organisasi perlu menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas dan transparan sehingga pegawai memiliki keyakinan terhadap prospek masa depannya dalam organisasi.
- b. Organisasi perlu meningkatkan kesempatan pengembangan kompetensi dan promosi berbasis prestasi untuk memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi.
- c. Organisasi perlu mengembangkan sistem penghargaan yang mampu memberikan apresiasi terhadap kontribusi dan kinerja pegawai secara adil dan proporsional.

3. Saran Terkait Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyelesaian beban kerja, ketelitian hasil pekerjaan, kualitas hasil kerja, dan responsivitas pelayanan masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu disarankan:

- a. Organisasi perlu melakukan evaluasi beban kerja secara berkala untuk memastikan distribusi pekerjaan yang lebih proporsional dan efektif.
- b. Organisasi perlu meningkatkan ketelitian dan kualitas hasil kerja melalui penerapan standar operasional yang lebih terukur serta mekanisme pengendalian mutu pekerjaan.

- c. Organisasi perlu memperkuat pengawasan dan umpan balik kinerja agar pegawai dapat segera melakukan perbaikan terhadap kekurangan yang ditemukan.
- d. Organisasi perlu meningkatkan kemampuan pelayanan publik pegawai melalui pelatihan pelayanan prima dan penguatan budaya kerja yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat.
- e. Organisasi perlu memanfaatkan teknologi informasi dalam proses pelayanan dan pengelolaan pekerjaan untuk meningkatkan kecepatan, ketepatan, dan kualitas layanan.

4. Saran Berdasarkan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, dan Kompetensi terhadap Komitmen Kerja.

Mengingat kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan kompetensi secara bersama-sama terbukti berpengaruh terhadap komitmen kerja pegawai, maka Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Tangerang Raya disarankan untuk:

- a. Menyusun program pengembangan sumber daya manusia yang mengintegrasikan peningkatan kualitas kepemimpinan, penguatan budaya kerja, dan pengembangan kompetensi pegawai dalam satu kerangka kebijakan yang berkelanjutan.
- b. Melaksanakan evaluasi berkala terhadap implementasi nilai-nilai budaya kerja, efektivitas kepemimpinan, dan pencapaian kompetensi pegawai sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja organisasi.
- c. Mengembangkan program pembinaan pegawai secara terstruktur melalui pelatihan, coaching, mentoring, dan pembelajaran berbasis pengalaman kerja untuk memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi.
- d. Menjadikan komitmen kerja sebagai salah satu indikator keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia yang dipantau secara periodik.

5. Saran Berdasarkan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Kerja.

Mengingat kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh terhadap komitmen kerja pegawai, maka pimpinan disarankan untuk:

- a. Melaksanakan pertemuan rutin dengan pegawai guna menyampaikan arah kebijakan organisasi, mengevaluasi capaian kerja, dan memberikan motivasi kerja.
- b. Meningkatkan praktik coaching dan mentoring kepada pegawai secara individual untuk membantu penyelesaian permasalahan pekerjaan dan pengembangan karier.
- c. Memberikan apresiasi secara terbuka terhadap pegawai yang menunjukkan kinerja dan perilaku kerja yang baik.
- d. Menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterbukaan komunikasi dan partisipasi pegawai dalam memberikan masukan maupun gagasan perbaikan organisasi.

6. Saran Berdasarkan Pengaruh Budaya Kerja terhadap Komitmen Kerja.

Mengingat budaya kerja terbukti berpengaruh terhadap komitmen kerja pegawai, maka organisasi disarankan untuk:

- a. Melakukan internalisasi nilai-nilai budaya kerja secara berkelanjutan melalui sosialisasi, forum diskusi, dan keteladanan pimpinan.
- b. Mengintegrasikan nilai-nilai budaya kerja ke dalam indikator penilaian kinerja pegawai sehingga penerapannya dapat diukur secara objektif.

- c. Memberikan penghargaan kepada unit kerja atau pegawai yang secara konsisten menunjukkan perilaku kerja sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi.
- d. Mengembangkan kegiatan kolaboratif antarbidang dan antarunit kerja untuk memperkuat budaya kerja sama dan rasa memiliki terhadap organisasi.

7. Saran Berdasarkan Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Kerja.

Mengingat kompetensi merupakan variabel yang memberikan pengaruh paling besar terhadap komitmen kerja pegawai, maka organisasi disarankan untuk:

- a. Menyusun peta kompetensi (*competency mapping*) bagi seluruh jabatan sebagai dasar pengembangan pegawai.
- b. Menyelenggarakan pelatihan yang difokuskan pada peningkatan kemampuan teknis, kemampuan analitis, dan pemecahan masalah sesuai kebutuhan jabatan.
- c. Mewajibkan setiap pegawai mengikuti program pengembangan kompetensi secara berkala yang terukur dan terdokumentasi.
- d. Mengaitkan pengembangan kompetensi dengan pola karier, promosi, dan pengembangan talenta sehingga pegawai memiliki motivasi untuk terus meningkatkan kapasitas dirinya.
- e. Melakukan evaluasi kesenjangan kompetensi (*competency gap analysis*) secara periodik untuk memastikan kesesuaian antara kompetensi pegawai dan tuntutan pekerjaan.

8. Saran Berdasarkan Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Mengingat komitmen kerja terbukti berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai, maka organisasi disarankan untuk:

- a. Membangun sistem penghargaan dan pengakuan kinerja yang adil, transparan, dan berbasis prestasi.
- b. Menyediakan kesempatan pengembangan karier yang jelas dan terukur bagi pegawai yang menunjukkan kinerja dan dedikasi tinggi.
- c. Melaksanakan survei komitmen pegawai secara berkala untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menurunkan keterikatan pegawai terhadap organisasi.
- d. Meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program kerja sehingga tumbuh rasa memiliki terhadap organisasi.
- e. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, suportif, dan berorientasi pada pengembangan pegawai agar komitmen kerja dapat dipertahankan dan ditingkatkan secara berkelanjutan.