

Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Pegawai Bappeda Provinsi Bali

Kade Sudiana^{1*}, Endang Suswati², Sugeng Mulyono³, dan Jamal Abdul Nasir⁴

^{1,2,3,4} Universitas Gajayana Malang, Indonesia

Journal of Economics and Management Sciences is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



ARTICLE HISTORY

Received: 09 December 25

Final Revision: 20 January 26

Accepted: 22 January 26

Online Publication: 31 March 26

KEYWORDS

Job Satisfaction, Servant Leadership, Organizational Commitment, Employee Performance, Bali Province Bappeda

KATA KUNCI

Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Melayani, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai, Bappeda Provinsi Bali

CORRESPONDING AUTHOR

nasharuddinmas@gmail.com

DOI

10.37034/jems.v8i2.322

A B S T R A C T

This study aims to examine whether organizational commitment acts as a mediator linking the influence of servant leadership and job satisfaction on employee performance at the Bali Provincial Development Planning Agency (Bappeda). Theoretically, this study seeks to prove that employee commitment is a key psychological factor that explains how leadership style and work attitude can improve effectiveness in the public sector. This study uses a quantitative approach with a survey method involving 106 respondents, who are all employees of the Bali Provincial Development Planning Agency, mainly in Jembrana, Tabanan, Badung, and Denpasar City. The data were analyzed using Partial Least Squares (PLS)-based Structural Equation Modeling (SEM) with the help of SmartPLS 4.0 software. The results showed that all seven hypotheses were proven to be significant, including two mediation hypotheses. Specifically, servant leadership and job satisfaction had a positive and significant effect on organizational commitment and employee performance. Furthermore, organizational commitment was found to significantly mediate the influence of servant leadership and job satisfaction on employee performance, indicating that organizational commitment plays an important psychological role in strengthening the positive impact of leadership behavior and job satisfaction on civil servant performance. This study shows that servant leadership and job satisfaction can improve organizational commitment and performance in the Indonesian public sector. Practically, these findings suggest that local governments should focus on developing a servant leadership style and improving employee satisfaction to strengthen their commitment.

A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan menguji apakah komitmen organisasi bertindak sebagai mediator yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Bappeda Provinsi Bali. Secara teoretis, penelitian ini ingin membuktikan bahwa komitmen pegawai adalah faktor psikologis kunci yang menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan dan sikap kerja dapat meningkatkan efektivitas di sektor publik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 106 responden yang merupakan seluruh pegawai Bappeda Provinsi Bali, utamanya di Kabupaten Jembrana, Tabanan, Badung, dan Kota Denpasar. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh tujuh hipotesis yang diajukan terbukti signifikan, termasuk dua hipotesis mediasi. Secara khusus, kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Selain itu, komitmen organisasi terbukti memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mekanisme psikologis penting dalam memperkuat dampak positif perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja aparatur. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani dan kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja di sektor publik Indonesia. Secara praktis, temuan ini menyarankan agar pemerintah daerah fokus mengembangkan gaya kepemimpinan melayani dan meningkatkan kepuasan pegawai untuk memperkuat komitmen mereka.

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Kinerja pegawai merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi publik dalam mencapai tujuan strategis dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif [1]. Dalam konteks Pemerintahan Provinsi Bali, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Bali berperan strategis dalam koordinasi perencanaan pembangunan lintas kabupaten/kota, termasuk Kabupaten Jembrana, Kabupaten Tabanan, Kabupaten Badung, dan Kota Denpasar. Keberhasilan Bappeda Provinsi Bali sangat bergantung pada kinerja pegawainya dalam melaksanakan fungsi koordinasi, sinkronisasi, dan evaluasi pembangunan daerah. Namun, hasil evaluasi internal dan pengamatan awal menunjukkan adanya kesenjangan antara target dan capaian kinerja di empat wilayah tersebut, khususnya dalam proses integrasi rencana pembangunan daerah dan pelaporan kinerja program. Fenomena ini mengindikasikan adanya persoalan nonteknis seperti motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja aparatur [2].

Hasil wawancara pendahuluan dengan beberapa pegawai Bappeda Provinsi Bali yang menangani koordinasi pembangunan di empat wilayah tersebut menunjukkan adanya ketidakpuasan terhadap sistem penghargaan, beban kerja yang tinggi, serta keterbatasan peluang pengembangan karier. Kondisi ini sejalan dengan penelitian yang menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan langsung dengan komitmen organisasi dan kinerja pegawai sektor publik [3]. Di sisi lain, pola kepemimpinan birokratis dan instruktif yang masih dominan di lingkungan pemerintahan belum sepenuhnya mendorong terciptanya hubungan kerja yang empatik dan partisipatif. Padahal, pendekatan kepemimpinan melayani diyakini mampu memperkuat loyalitas dan komitmen pegawai melalui keteladanan, dukungan moral, dan pemberdayaan sumber daya manusia [4], [5]. Rendahnya penerapan nilai-nilai kepemimpinan melayani berpotensi menurunkan komitmen organisasi, yaitu keterikatan emosional dan moral pegawai terhadap visi dan misi lembaga [6], yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai Bappeda Provinsi Bali dalam menjalankan koordinasi lintas kabupaten/kota.

Dari sisi *research gap*, sejumlah penelitian sebelumnya telah membuktikan pengaruh positif kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai [5]. Namun, sebagian besar studi tersebut dilakukan pada sektor swasta atau pendidikan, sementara penelitian pada organisasi publik daerah dengan struktur birokratis dan *multi-level governance*, seperti Bappeda Provinsi Bali yang berinteraksi dengan empat wilayah administratif tersebut, masih sangat terbatas [7]. Selain itu, belum banyak penelitian yang secara simultan menempatkan komitmen organisasi sebagai

variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan melayani, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan daerah.

Berdasarkan celah penelitian tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan berupa pengembangan model empiris yang menempatkan komitmen organisasi sebagai mekanisme mediasi psikologis antara kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di sektor publik daerah. Penelitian ini dilakukan secara kontekstual di Bappeda Provinsi Bali yang berkoordinasi dengan Kabupaten Jembrana, Kabupaten Tabanan, Kabupaten Badung, dan Kota Denpasar, sehingga memberikan kontribusi teoretis dalam memperluas pemahaman tentang perilaku organisasi publik di tingkat pemerintahan daerah serta kontribusi praktis bagi peningkatan efektivitas kepemimpinan dan kebijakan sumber daya aparatur di lingkungan birokrasi daerah.

Meskipun keempat variabel tersebut telah banyak diuji di berbagai konteks, penelitian yang mengintegrasikan keempat variabel ini secara simultan dalam sektor publik di Indonesia masih terbatas. Sebagian besar studi dilakukan pada sektor pendidikan atau swasta, sedangkan penelitian di instansi pemerintahan daerah masih jarang dilakukan [8]. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi empiris dan kontekstual dengan menguji model tersebut pada pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Bali, yang memiliki karakteristik kerja koordinatif lintas kabupaten/kota (Jembrana, Tabanan, Badung, dan Denpasar). Hasil penelitian diharapkan memperkaya literatur manajemen publik dan memberikan rekomendasi praktis bagi pengembangan sumber daya aparatur di pemerintahan daerah.

1.2. Tinjauan Literatur

Kinerja pegawai dalam organisasi publik dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis dan perilaku, di antaranya kepuasan kerja dan kepemimpinan. Dalam konteks administrasi publik, kedua faktor ini menjadi landasan penting bagi pembentukan komitmen organisasi, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan [9]. Berdasarkan teori pertukaran sosial, pegawai akan memberikan kontribusi yang lebih besar ketika mereka memperoleh kepuasan dan dukungan dari organisasi, terutama melalui gaya kepemimpinan yang suportif dan berorientasi pada pelayanan [10]. Oleh karena itu, kajian ini berfokus pada hubungan antara kepuasan kerja, kepemimpinan melayani, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

1.2.1. Kepuasan Kerja (X1)

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya [11]. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh

mana individu menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh kondisi kerja, kompensasi, hubungan sosial, serta kesempatan untuk berkembang [12]. Kepuasan kerja muncul dari kesesuaian antara harapan pegawai dengan kenyataan yang diterima dalam pekerjaan [9].

Dimensi kepuasan kerja meliputi lima aspek penting, yaitu: (1) pekerjaan itu sendiri, (2) kompensasi dan penghargaan, (3) kesempatan promosi dan pengembangan karier, (4) hubungan dengan rekan kerja, serta (5) kondisi kerja [12]. Aspek-aspek ini tidak hanya memengaruhi kesejahteraan psikologis pegawai, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi.

Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi telah banyak diteliti. Meta-analisis menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif sedang terhadap komitmen organisasi ($r = 0,47$), terutama pada sektor publik [13]. Penelitian serupa juga menunjukkan bahwa pegawai yang puas terhadap pekerjaan mereka cenderung memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi [14].

Selain itu, hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai juga terkonfirmasi dalam banyak penelitian. Terdapat penelitian yang mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif langsung terhadap produktivitas dan efektivitas kerja [15]. Hasil serupa diperoleh oleh penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkatkan performa individu melalui motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja [16]. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap lingkungan dan kondisi kerja mereka akan menunjukkan kinerja lebih optimal. Dengan demikian, berdasarkan teori dan bukti empiris tersebut, dapat ditegaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai (H3 dan H1).

1.2.2. Kepemimpinan Melayani (X2)

Konsep kepemimpinan melayani menekankan bahwa pemimpin sejati adalah mereka yang memiliki dorongan untuk melayani terlebih dahulu, bukan untuk berkuasa [17]. Penelitian tertentu kemudian mengembangkan sepuluh karakteristik utama kepemimpinan melayani, termasuk empati, kesadaran diri, mendengarkan, dan komitmen terhadap pertumbuhan orang lain [18]. Selanjutnya, terdapat penelitian yang mengidentifikasi lima dimensi utama kepemimpinan melayani, yaitu empati, pemberdayaan, visi, keteladanan, dan komitmen terhadap pengembangan pegawai [4].

Kepemimpinan melayani berbeda dari gaya kepemimpinan lainnya karena berorientasi pada pengembangan dan kesejahteraan pengikut. Studi sebelumnya menemukan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap komitmen afektif dan kepuasan kerja bawahan, yang selanjutnya

berdampak pada peningkatan kinerja [5]. Demikian pula, penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani meningkatkan loyalitas dan perilaku ekstra-peran (OCB) melalui peningkatan kepercayaan dan pemberdayaan [19].

Hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani memiliki hubungan langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui mediasi keterlibatan kerja [20]. Temuan tersebut memperkuat argumen bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan menciptakan iklim organisasi yang mendukung komitmen dan hasil kerja yang lebih baik. Dengan demikian, teori dan bukti empiris mendukung hipotesis bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (H4) dan kinerja pegawai (H2).

1.2.3. Komitmen Organisasi (Z)

Komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan emosional, moral, dan berkelanjutan yang dimiliki individu terhadap organisasi [6]. Komitmen ini mencakup tiga dimensi utama: komitmen afektif (keterikatan emosional), komitmen berkelanjutan (pertimbangan rasional untuk tetap di organisasi), dan komitmen normatif (rasa kewajiban moral). Dalam konteks organisasi publik, komitmen organisasi menjadi faktor penting karena terkait dengan loyalitas, disiplin, dan tanggung jawab aparatur.

Bukti empiris menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan positif signifikan dengan kinerja pegawai. Meta-analisis menemukan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja tugas dan perilaku organisasi positif [21]. Hasil serupa menegaskan bahwa pegawai dengan tingkat komitmen tinggi menunjukkan kinerja lebih baik dan tingkat absensi yang lebih rendah [22].

Lebih lanjut, peran komitmen organisasi sebagai mediator telah dibuktikan oleh beberapa studi. Penelitian lain menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai [23]. Sementara itu, studi lain menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani meningkatkan kinerja pegawai melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi [24]. Kedua studi tersebut memperkuat posisi komitmen organisasi sebagai mekanisme psikologis penting yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan, kepuasan, dan hasil kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai (H5), tetapi juga memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai (H6 dan H7).

1.2.4. Kinerja Pegawai (Y)

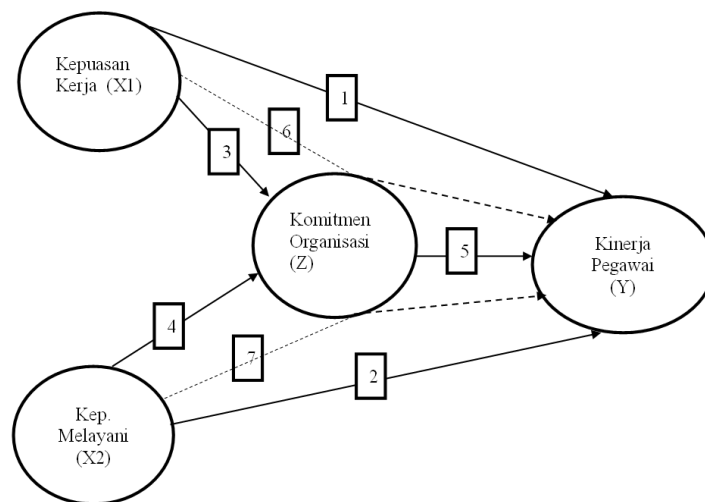
Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kuantitatif dan kualitatif yang dicapai individu dalam

melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya (PP No. 46 Tahun 2011). Dalam konteks organisasi publik, kinerja diukur melalui dua komponen utama, yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja. Dimensi perilaku kerja meliputi orientasi pelayanan, inisiatif kerja, kerja sama tim, dan integritas.

Literatur terkini menunjukkan bahwa faktor psikologis seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan merupakan determinan utama kinerja pegawai. Studi lain menemukan bahwa kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja melalui peningkatan keterlibatan kerja [25]. Temuan serupa diperoleh dalam penelitian yang menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai

melalui peningkatan motivasi dan loyalitas [26]. Dengan demikian, kinerja pegawai dalam organisasi publik merupakan manifestasi dari proses psikologis yang dibentuk oleh kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi.

Berdasarkan teori dan hasil-hasil penelitian terdahulu, model konseptual penelitian ini mengintegrasikan hubungan antara kepuasan kerja, kepemimpinan melayani, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Secara teoritis, kepuasan kerja dan kepemimpinan melayani merupakan variabel *antecedent* yang membentuk komitmen organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai, dengan kerangka konsep pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual

1.3. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan landasan teoritis dan bukti empiris, model penelitian ini mengusulkan tujuh hipotesis berikut:

- H1: Kepuasan kerja mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai Bappeda Provinsi Bali.
- H2: Kepemimpinan melayani mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai Bappeda Provinsi Bali.
- H3: Kepuasan kerja mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi pegawai Bappeda Provinsi Bali
- H4: Kepemimpinan melayani mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi pegawai Bappeda Provinsi Bali.
- H5: Komitmen organisasi mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai Bappeda Provinsi Bali.
- H6: Komitmen organisasi mampu menjadi mediasi yang kuat atas pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Bappeda Provinsi Bali.
- H7: Komitmen organisasi mampu menjadi mediasi yang kuat atas pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai Bappeda Provinsi Bali.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Bali, yang melaksanakan fungsi koordinasi dan perencanaan pembangunan di empat wilayah administratif, yaitu Kabupaten Jembrana, Kabupaten Tabanan, Kabupaten Badung, dan Kota Denpasar. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh 106 responden sebagai sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin. Analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0, untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel serta peran mediasi komitmen organisasi dalam model penelitian.. Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian pada Tabel 1.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

| Variabel | Indikator | Item |
|--|--|---|
| Kepuasan Kerja (X ₁) [9], [11], [12] | Pekerjaan itu sendiri (X ₁₁) | X ₁₁₁ Pekerjaan saya memberikan tantangan yang sesuai kemampuan. |
| | | X ₁₁₂ Pekerjaan saya memiliki makna yang penting bagi organisasi. |
| | | X ₁₁₃ Saya merasa bangga dengan jenis pekerjaan yang saya lakukan. |
| | Kompensasi dan penghargaan (X ₁₂) | X ₁₂₁ Gaji yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan. |
| | | X ₁₂₂ Saya merasa sistem tunjangan diberikan secara adil. |
| | | X ₁₂₃ Pemberian penghargaan atas kinerja membuat saya lebih termotivasi. |
| | | X ₁₃₁ Saya memiliki peluang untuk mengembangkan karier di instansi ini. |
| | | X ₁₃₂ Promosi diberikan secara objektif sesuai prestasi kerja. |
| | Kesempatan promosi/pengembangan karier (X ₁₃) | X ₁₃₃ Saya merasa instansi memberi ruang untuk mengembangkan kompetensi. |
| | | X ₁₄₁ Saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan kerja. |
| | | X ₁₄₂ Rekan kerja saya saling mendukung dalam menyelesaikan tugas. |
| | | X ₁₄₃ Hubungan antarpegawai di instansi ini harmonis. |
| | | X ₁₅₁ Lingkungan kerja saya aman dan mendukung produktivitas. |
| | Hubungan dengan rekan kerja (X ₁₄) | X ₁₅₂ Fasilitas kerja yang disediakan memadai untuk menunjang pekerjaan. |
| | | X ₁₅₃ Kondisi ruang kerja membuat saya merasa nyaman dalam bekerja. |
| Kondisi kerja (<i>work condition</i>) (X ₁₅) | | |
| Kepemimpinan Melayani (X ₂) [4], [17], [18] | Empati (X ₂₁) | X _{2.1.1} Atasan saya berusaha memahami perasaan pegawai. |
| | | X _{2.1.2} Atasan saya mendengarkan keluhan pegawai dengan penuh perhatian. |
| | | X _{2.1.3} Atasan saya menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan bawahannya. |
| | Memberdayakan bawahan (X ₂₂) | X _{2.2.1} Atasan memberikan kesempatan pegawai untuk berinisiatif. |
| | | X _{2.2.2} Atasan memberi kebebasan mengambil keputusan dalam pekerjaan. |
| | | X _{2.2.3} Atasan mempercayai kemampuan bawahannya dalam menyelesaikan tugas. |
| | Visi dan tujuan (X ₂₃) | X _{2.3.1} Atasan mampu menjelaskan visi organisasi dengan jelas. |
| | | X _{2.3.2} Atasan menekankan pentingnya tujuan bersama dalam bekerja. |
| | | X _{2.3.3} Atasan saya mengaitkan tugas pegawai dengan arah pembangunan daerah. |
| | Keteladanan (Role Model) (X ₂₄) | X _{2.4.1} Atasan menunjukkan konsistensi antara ucapan dan tindakan. |
| | | X _{2.4.2} Atasan saya menjadi teladan dalam menjaga integritas. |
| | | X _{2.4.3} Atasan memberi contoh perilaku kerja yang patut ditiru pegawai. |
| | Komitmen pada pertumbuhan pegawai (X ₂₅) | X _{2.5.1} Atasan memberikan bimbingan untuk pengembangan diri pegawai. |
| | | X _{2.5.2} Atasan mendukung pegawai dalam mengikuti pelatihan/pendidikan. |
| | | X _{2.5.3} Atasan mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kompetensi. |
| Komitmen Organisasi (Z) [6] | Komitmen afektif (Z ₁₁) | Z _{1.1.1} Saya merasa bangga menjadi bagian dari instansi ini. |
| | | Z _{1.1.2} Saya memiliki keterikatan emosional dengan instansi ini. |
| | | Z _{1.1.3} Saya merasa senang bekerja di instansi ini. |
| | Komitmen berkelanjutan (Z ₁₂) | Z _{1.2.1} Saya bertahan di instansi ini karena manfaat yang saya peroleh. |
| | | Z _{1.2.2} Saya merasa sulit meninggalkan instansi ini meskipun ada tawaran kerja lain. |
| | | Z _{1.2.3} Saya mempertimbangkan risiko jika harus keluar dari instansi ini. |
| | Komitmen normatif (Z ₁₃) | Z _{1.3.1} Saya merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di instansi ini. |
| | | Z _{1.3.2} Saya berkomitmen mengabdikan pada instansi ini sesuai tanggung jawab. |
| | | Z _{1.3.3} Saya merasa seharusnya tetap setia pada instansi ini. |
| | Loyalitas organisasi (Z ₁₄) | Z _{1.4.1} Saya bersedia mendukung organisasi meskipun menghadapi kritik dari luar. |
| | | Z _{1.4.2} Saya selalu menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. |
| | | Z _{1.4.3} Saya bersedia berkorban demi keberhasilan organisasi. |
| | Kebanggaan terhadap organisasi (Z ₁₅) | Z _{1.5.1} Saya merasa bangga menyebut diri saya sebagai pegawai instansi ini. |
| | | Z _{1.5.2} Saya menilai organisasi ini memiliki reputasi yang baik. |
| | | Z _{1.5.3} Saya merekomendasikan instansi ini sebagai tempat kerja yang baik. |
| Kinerja Pegawai (Y) PP No. 46 Tahun 2011 | Sasaran Kerja Pegawai (SKP) (Y ₁₁) | Y _{1.1.1} Saya mencapai target kerja sesuai dengan SKP yang ditetapkan. |
| | | Y _{3.1.3} Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai perjanjian kinerja. |
| | | Y _{3.1.3} Kualitas hasil kerja saya sesuai dengan standar yang ditentukan. |
| | Orientasi Pelayanan (Y ₁₂) | Y _{3.2.1} Saya mengutamakan kepuasan masyarakat dalam memberikan pelayanan. |
| | | Y _{3.2.2} Saya menjaga sikap ramah, sopan, dan profesional saat melayani. |
| | | Y _{3.2.3} Saya selalu berusaha memberikan pelayanan cepat dan tepat. |
| | Inisiatif Kerja (Y ₁₃) | Y _{3.3.1} Saya proaktif mencari solusi saat menghadapi masalah pekerjaan. |
| | | Y _{3.3.2} Saya berinisiatif mengusulkan ide untuk meningkatkan kinerja organisasi. |
| | | Y _{3.3.3} Saya mengambil langkah cepat untuk menuntaskan pekerjaan tanpa harus selalu menunggu perintah. |
| | Kerja Sama (<i>Teamwork</i>) (Y ₁₄) | Y _{3.4.1} Saya aktif berkontribusi dalam tim kerja. |
| | | Y _{3.4.2} Saya menghargai pendapat rekan kerja saat bekerja sama. |
| | | Y _{3.4.3} Saya bersedia membantu rekan kerja menyelesaikan tugasnya. |
| | Integritas dalam bekerja (Y ₁₅) | Y _{3.5.1} Saya melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. |
| | | Y _{3.5.2} Saya tidak melakukan tindakan yang merugikan organisasi. |
| | | Y _{3.5.3} Saya selalu menjaga konsistensi dalam menjalankan aturan. |

Berdasarkan Tabel 1, definisi operasional variabel lima dimensi utama, yaitu pekerjaan itu sendiri, dalam penelitian ini disusun secara komprehensif dan sistematis untuk menggambarkan setiap konstruk yang diteliti beserta indikator dan item pengukurannya. Variabel Kepuasan Kerja dioperasionalkan melalui lima dimensi utama, yaitu pekerjaan itu sendiri, kompensasi dan penghargaan, kesempatan promosi dan pengembangan karier, hubungan dengan rekan kerja, serta kondisi kerja, yang merefleksikan aspek psikologis, sosial, dan lingkungan kerja pegawai.

Variabel Kepemimpinan Melayani diukur melalui dimensi empati, pemberdayaan bawahan, visi dan tujuan, keteladanan, serta komitmen pada pertumbuhan pegawai, yang menekankan peran pemimpin dalam melayani, memberdayakan, dan mengembangkan bawahan. Selanjutnya, Komitmen Organisasi dioperasionalkan melalui komitmen afektif, berkelanjutan, normatif, loyalitas organisasi, dan kebanggaan terhadap organisasi, yang mencerminkan keterikatan emosional, rasional, dan moral pegawai terhadap instansi. Adapun Kinerja Pegawai diukur berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP), orientasi pelayanan, inisiatif kerja, kerja sama, dan integritas dalam bekerja, sesuai dengan ketentuan PP No. 46 Tahun 2011. Secara keseluruhan, definisi operasional ini menunjukkan bahwa setiap variabel telah dirumuskan secara jelas, terukur, dan relevan dengan tujuan penelitian, sehingga mampu mendukung pengukuran empiris yang valid dan akurat.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil *Outer Model*

Berdasarkan Tabel 2, hasil evaluasi *outer model* menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen yang sangat baik. Nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Reliabilitas Komposit pada setiap variabel seperti Kepemimpinan Melayani, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, dan Komitmen Organisasi, seluruhnya berada di atas batas minimum 0,70, yang mengindikasikan tingkat konsistensi internal dan reliabilitas konstruk yang sangat tinggi. Selain itu, nilai Rata-rata Varians Diekstrak (AVE) pada semua konstruk juga melebihi ambang batas 0,50, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator mampu menjelaskan varians konstruk secara memadai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel, sehingga layak untuk digunakan pada tahap analisis model struktural selanjutnya.

Tabel 2. Hasil *Outer Model*

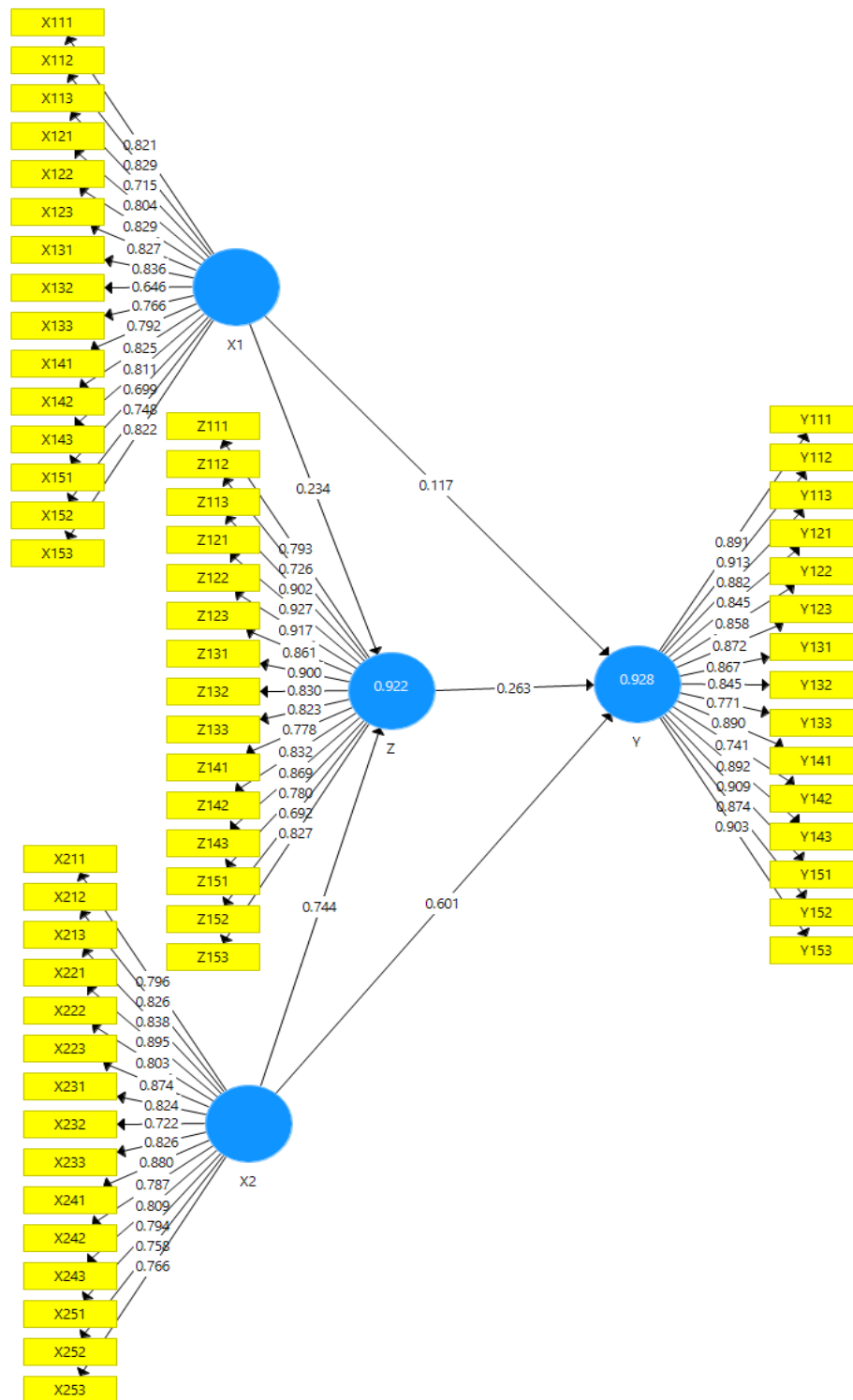
| Variabel | Cronbach's Alpha | rho A | Reliabilitas Komposit | Rata-rata Varians Diekstrak (AVE) |
|-----------------------|------------------|-------|-----------------------|-----------------------------------|
| Kepemimpinan Melayani | 0,963 | 0,965 | 0,967 | 0,663 |
| Kepuasan Kerja | 0,956 | 0,958 | 0,960 | 0,619 |
| Kinerja Pegawai | 0,976 | 0,977 | 0,978 | 0,748 |
| Komitmen Organisasi | 0,968 | 0,972 | 0,971 | 0,694 |

Berdasarkan Tabel 3, nilai *R Square* menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen berada pada kategori sangat kuat. Nilai *R Square* sebesar 0,928 pada variabel Kinerja Pegawai mengindikasikan bahwa sebesar 92,8% variasi Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, sedangkan sisanya sebesar 7,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Demikian pula, nilai *R Square* sebesar 0,922 pada variabel Komitmen Organisasi menunjukkan bahwa 92,2% variasi Komitmen Organisasi mampu dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model, sementara 7,8% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *Adjusted R Square* yang tidak jauh berbeda dari *R Square*, yang menegaskan bahwa model memiliki tingkat ketepatan dan kestabilan yang tinggi, sehingga model struktural yang dibangun dapat dikatakan sangat baik dan memiliki daya jelaskan yang kuat.

Tabel 3. *R Square*

| Variabel | <i>R Square</i> | <i>Adjusted R Square</i> |
|---------------------|-----------------|--------------------------|
| Kinerja Pegawai | 0,928 | 0,926 |
| Komitmen Organisasi | 0,922 | 0,920 |

Berdasarkan Gambar 2, hasil analisis SEM-PLS pada *outer model* menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing konstruk memiliki nilai *loading factor* yang tinggi dan berada di atas batas minimum 0,70, sehingga dapat dinyatakan valid dalam merepresentasikan variabel latennya. Variabel Kepuasan Kerja (X1), Kepemimpinan Melayani (X2), Komitmen Organisasi (Z), dan Kinerja Pegawai (Y) ditunjukkan memiliki hubungan yang kuat dengan indikator-indikator penyusunnya, yang tercermin dari konsistensi nilai *loading* dan tidak adanya indikator dengan kontribusi lemah. Selain itu, nilai koefisien jalur antarvariabel laten pada model struktural juga menunjukkan arah pengaruh yang positif, yang mendukung hasil pengujian hipotesis sebelumnya. Secara keseluruhan, *outer model* pada penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas konstruk, sehingga model pengukuran dapat dinyatakan layak dan dapat dipercaya untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dalam analisis SEM-PLS.

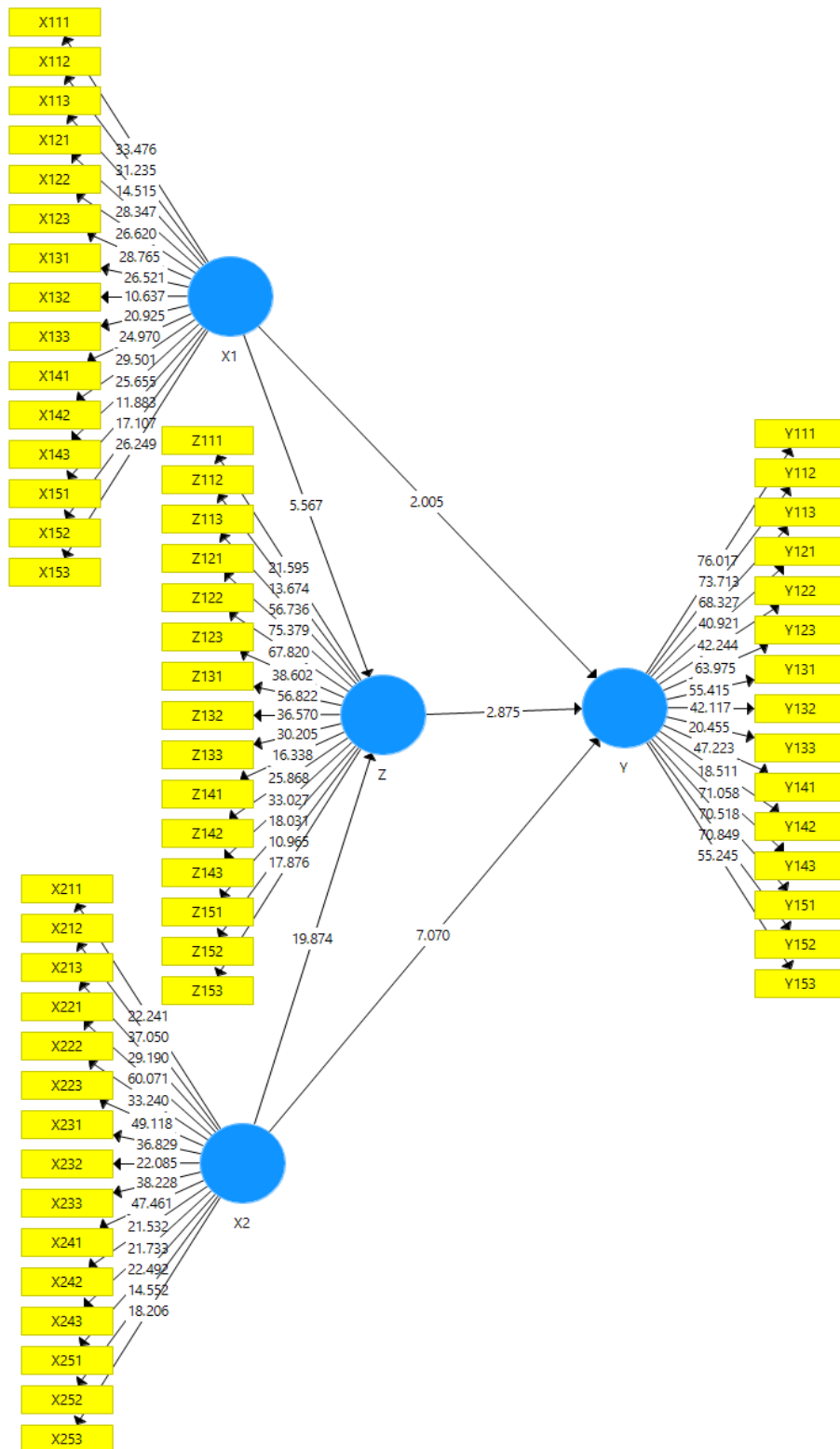


Gambar 2 Hasil SEM-PLS (Outer Model)

Berdasarkan Gambar 3, hasil analisis SEM-PLS pada *inner model* menunjukkan bahwa seluruh jalur hubungan antarvariabel laten memiliki nilai *t-statistic* di atas batas kritis 1,96, sehingga seluruh pengaruh yang diuji dinyatakan signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Kepuasan Kerja (X1) dan Kepemimpinan Melayani (X2) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Z), dengan pengaruh Kepemimpinan Melayani sebagai faktor yang paling dominan. Selanjutnya, Komitmen Organisasi (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), yang menegaskan peran komitmen sebagai variabel mediasi dalam model. Selain pengaruh tidak langsung, Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Melayani juga memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap

Kinerja Pegawai, dengan Kepemimpinan Melayani menunjukkan kekuatan pengaruh yang lebih besar. Secara keseluruhan, *inner model* ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai dipengaruhi secara langsung oleh kepuasan kerja dan kepemimpinan

melayani, serta secara tidak langsung diperkuat melalui peningkatan komitmen organisasi, sehingga struktur model penelitian dapat dinyatakan kuat dan didukung secara empiris.



Gambar 3 Hasil SEM-PLS (*Inner Model*)

3.2. Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan Tabel 4, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa seluruh hubungan variabel yang diuji, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung, terbukti signifikan sehingga seluruh hipotesis penelitian dinyatakan diterima. Secara langsung, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, meskipun dengan koefisien jalur relatif kecil, sedangkan Kepemimpinan Melayani memiliki pengaruh paling kuat dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Selain itu, Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Melayani juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, dengan pengaruh Kepemimpinan Melayani menunjukkan

kekuatan yang sangat dominan. Komitmen Organisasi selanjutnya terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, yang menegaskan peran penting komitmen sebagai faktor penentu kinerja. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi mampu memediasi hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai, serta antara Kepemimpinan Melayani dan Kinerja Pegawai secara signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh kepuasan kerja dan kepemimpinan melayani, tetapi juga diperkuat melalui pembentukan komitmen organisasi yang tinggi.

Tabel 4. Ringkasan Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung)

| No | Hubungan Variabel | Koefisien Jalur | T Statistik (t-hitung) | Signifikansi t | Keputusan |
|----|---|-----------------|------------------------|----------------|----------------------|
| 1 | Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai | 0,117 | 2,005 | 0,046 | Hipotesis 1 diterima |
| 2 | Kepemimpinan Melayani → Kinerja Pegawai | 0,601 | 7,070 | 0,000 | Hipotesis 2 diterima |
| 3 | Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi | 0,234 | 5,567 | 0,000 | Hipotesis 3 diterima |
| 4 | Kepemimpinan Melayani → Komitmen Organisasi | 0,744 | 19,874 | 0,000 | Hipotesis 4 diterima |
| 5 | Komitmen Organisasi → Kinerja Pegawai | 0,263 | 2,875 | 0,004 | Hipotesis 5 diterima |
| 6 | Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi → Kinerja Pegawai | 0,062 | 2,465 | 0,014 | Hipotesis 6 diterima |
| 7 | Kepemimpinan Melayani → Komitmen Organisasi → Kinerja Pegawai | 0,196 | 2,862 | 0,004 | Hipotesis 7 diterima |

3.3. Pembahasan

Hasil analisis menggunakan *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS) menunjukkan bahwa seluruh tujuh hipotesis (H1–H7) dalam model penelitian ini terbukti signifikan positif. Temuan ini memperkuat landasan teoritis serta konsistensi hasil penelitian terdahulu. Berikut uraian pembahasan per hipotesis.

3.3.1. H1: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap aspek pekerjaan, kompensasi, dan hubungan sosial di tempat kerja cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih tinggi, baik dalam pencapaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) maupun perilaku kerja seperti integritas dan kerja sama tim. Temuan ini sejalan dengan hasil meta-analisis yang menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor penting bagi peningkatan produktivitas dan perilaku positif di tempat kerja [15]. Dalam konteks birokrasi publik, kepuasan kerja mendorong munculnya motivasi pelayanan, yang berperan penting dalam meningkatkan kualitas kebijakan dan efektivitas program pembangunan.

3.3.2. H2: Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang berorientasi pada pelayanan, empati, dan pemberdayaan bawahan

mampu meningkatkan semangat kerja, loyalitas, dan produktivitas pegawai. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menemukan bahwa kepemimpinan melayani secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan keterlibatan kerja [27]. Dalam konteks organisasi publik, kepemimpinan yang melayani dapat meningkatkan rasa tanggung jawab sosial pegawai serta memperkuat nilai pelayanan publik yang berintegritas.

3.3.3. H3: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan, kompensasi, hubungan kerja, dan lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula keterikatan emosional dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan meta-analisis yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif moderat terhadap komitmen organisasi. Dalam konteks Bappeda Provinsi Bali, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan terhadap lingkungan kerja dan kesempatan pengembangan karier mampu menumbuhkan rasa memiliki serta keinginan untuk berkontribusi terhadap tujuan lembaga. Pegawai yang puas cenderung berkomitmen dalam menjalankan tanggung jawab publik dan berpartisipasi aktif dalam perencanaan pembangunan daerah.

3.3.4. H4: Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya, semakin tinggi penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan melayani seperti empati, pemberdayaan, keteladanan, dan komitmen terhadap pertumbuhan pegawai, semakin tinggi pula tingkat keterikatan emosional dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang menegaskan bahwa kepemimpinan melayani meningkatkan komitmen afektif pegawai melalui pembentukan hubungan saling percaya dan rasa dihargai [5]. Dalam konteks Bappeda Provinsi Bali, pemimpin yang menerapkan pendekatan melayani mampu menciptakan iklim kerja yang lebih kolaboratif dan memotivasi pegawai untuk berkontribusi optimal terhadap sasaran pembangunan daerah.

3.3.5. H5: Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen afektif dan loyalitas tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan dedikasi dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Temuan ini memperkuat hasil penelitian yang menemukan bahwa pegawai dengan tingkat komitmen tinggi menunjukkan kinerja dan disiplin kerja yang lebih baik [28]. Hal ini relevan dengan karakteristik pegawai Bappeda Provinsi Bali yang dituntut memiliki tanggung jawab lintas wilayah dan integritas dalam mendukung kebijakan pembangunan daerah.

3.3.6. H6: Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi secara signifikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti kepuasan kerja tidak hanya berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan komitmen emosional pegawai terhadap organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang menemukan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai sektor publik [29]. Dengan demikian, kepuasan kerja membangun rasa memiliki terhadap organisasi yang kemudian meningkatkan semangat pegawai untuk memberikan kinerja terbaiknya.

3.3.7. H7: Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi juga memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, penerapan kepemimpinan melayani meningkatkan komitmen organisasi, yang kemudian mendorong peningkatan kinerja. Hasil ini selaras dengan temuan yang menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi [30]. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan mekanisme psikologis penting yang menjembatani hubungan antara perilaku kepemimpinan dan hasil kinerja pegawai. Dalam konteks Bappeda Provinsi Bali, pemimpin yang melayani mampu menumbuhkan rasa bangga dan loyalitas pegawai terhadap lembaga, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas hasil kerja dan efektivitas koordinasi lintas kabupaten/kota.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan melayani memiliki pengaruh signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Hal ini menegaskan relevansi penelitian sebelumnya dalam konteks organisasi publik Indonesia [6]. Temuan penelitian ini juga memperkuat literatur bahwa peningkatan kinerja aparatur pemerintahan tidak hanya bergantung pada sistem dan struktur organisasi, tetapi sangat dipengaruhi oleh faktor psikologis dan perilaku pimpinan. Secara praktis, hasil ini menunjukkan bahwa upaya memperkuat kepuasan kerja (melalui peningkatan lingkungan kerja, kompensasi, dan peluang pengembangan) serta penerapan gaya kepemimpinan melayani dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai Bappeda Provinsi Bali.

3.4. Implikasi

Penelitian ini memperkuat *Social Exchange Theory* [10] serta *Three-Component Model of Organizational Commitment* [6] dalam konteks organisasi publik. Hasil yang menunjukkan bahwa seluruh hipotesis signifikan menegaskan bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan melayani berperan penting dalam membangun komitmen organisasi, yang kemudian meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini juga memperluas penerapan teori kepemimpinan melayani [4], [17], ke sektor pemerintahan daerah, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan efektif dalam memperkuat loyalitas dan perilaku kerja positif pegawai birokrasi.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan arah kebijakan manajemen sumber daya aparatur di Bappeda Provinsi Bali. Peningkatan kepuasan kerja

perlu dilakukan melalui sistem penghargaan yang adil, peluang pengembangan karier, dan lingkungan kerja kolaboratif. Selain itu, penerapan gaya kepemimpinan melayani penting untuk membangun kepercayaan dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Dengan memperkuat komitmen afektif dan loyalitas pegawai, Bappeda Provinsi Bali dapat meningkatkan kinerja aparatur secara berkelanjutan serta memperkuat efektivitas koordinasi lintas kabupaten/kota dalam pelaksanaan program pembangunan daerah.

3.5. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasilnya. Pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan *cross-sectional*, sehingga hubungan antarvariabel diinterpretasikan secara asosiatif, bukan kausal jangka panjang. Kedua, data dikumpulkan berdasarkan persepsi pegawai Bappeda Provinsi Bali, sehingga kemungkinan bias subjektivitas responden masih dapat terjadi meskipun telah diminimalkan melalui instrumen yang teruji validitas dan reliabilitasnya. Ketiga, cakupan sampel terbatas pada satu instansi pemerintah daerah, sehingga generalisasi hasil penelitian ke konteks organisasi publik lain perlu dilakukan dengan hati-hati. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal atau *multi-site* dengan melibatkan beberapa instansi daerah berbeda, serta menambahkan variabel moderator seperti budaya organisasi atau motivasi pelayanan publik untuk memperkaya pemahaman hubungan antarvariabel yang diteliti.

4. Kesimpulan

Komitmen organisasi memainkan peran penting dalam memediasi pengaruh kepuasan kerja dan kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai di Bappeda Provinsi Bali, sebagaimana dibuktikan melalui analisis SEM-PLS terhadap 106 responden yang menunjukkan seluruh hubungan antarvariabel bersifat positif dan signifikan. Kepuasan kerja dan kepemimpinan melayani tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga secara tidak langsung melalui penguatan komitmen organisasi, yang menandakan bahwa peningkatan kinerja aparatur publik sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis kerja dan kualitas kepemimpinan. Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, sistem penghargaan yang adil, peluang pengembangan karier, serta gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dan keteladanan mampu menumbuhkan keterikatan, loyalitas, dan tanggung jawab pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada optimalisasi kinerja birokrasi. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya aparatur yang menempatkan kepuasan kerja, kepemimpinan melayani, dan komitmen organisasi sebagai fondasi utama menjadi kunci penting bagi peningkatan kinerja dan

keberhasilan tata kelola pembangunan daerah secara berkelanjutan.

Daftar Rujukan

- [1] Halim, A. (2021). Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Tanaman Pangan Hortikultura Dan Peternakan Kabupaten Mamuju. *Jema Adpertisi Journal*, 1(3), 31–41.
- [2] Yulia, N. E., Irawan, A., & Fachril, F. (2025). Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Pengalaman Kerja sebagai Pemoderasi. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 580–605. <https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.564>
- [3] Pratiwi, D. S., & Suryaningrum, D. H. (2023). Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik terhadap Kepuasan Kerja Melalui Keterlibatan Kerja dan Komitmen Organisasi pada Pegawai Sektor Publik Mall Pelayanan Publik Siola Kota Surabaya. *Jurnal Bina Manajemen*, 12(1), 556–577. <https://doi.org/10.52859/jbm.v12i1.501>
- [4] Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- [5] Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- [6] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- [7] Andriyana, A., & Jowono, V. (2021). Multi-Level Governance In Public Policy In Indonesia. *Sosio Informa*, 7(3). <https://doi.org/10.33007/inf.v7i3.2663>
- [8] Saprianto, R., Simbolon, T. R., & Hukom, A. (2023). Implikasi otonomi daerah pada pembangunan sektor pendidikan dan kesehatan di Indonesia. *JEPP: Jurnal Ekonomi Pembangunan Dan Pariwisata*, 3(2), 68–84. <https://doi.org/10.52300/jep.v3i2.11379>
- [9] Robbins, S. P., Judge, T., & Judge, T. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson.
- [10] Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- [11] Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- [12] Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- [13] Sentosa, R. D. M., Nainggolan, E. E., & Muslikah, E. D. (2024). Kepuasan kerja dan organizational commitment pada karyawan: bagaimana peran moderasi sense of belongingness? *SUKMA: Jurnal Penelitian Psikologi*, 5(2), 261–270. <https://doi.org/10.30996/sukma.v2i5.12447>
- [14] Wazni, G., Handayani, R., & Oemar, F. (2022). Komitmen afektif sebagai mediasi pada pengaruh keadilan distributif terhadap kepercayaan kepada institusi. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 1(4), 338–351.
- [15] Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- [16] Setiawan, D. (2024). *Pengaruh mindfulness dan organizational*

- citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Sultan Agung Semarang).
- [17] Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- [18] Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers*. John Wiley & Sons.
- [19] Sari, N. I. P., Junita, A., & Ritonga, I. M. (2021). Hubungan kepemimpinan melayani terhadap perilaku OCB dengan pemberdayaan pekerja dan interaksi atasan bawahan sebagai pemediasi serta gender sebagai pemoderasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 65–76.
- [20] Valentina, F., & Yanuar, Y. (2025). Sinergi antara Karyawan Magang dan Gaya Kepemimpinan sebagai Faktor Penentu Kinerja di PT XYZ. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 7(2), 416–429. <https://doi.org/10.24912/jmk.v7i2.33911>
- [21] Rifki, A., & Sesmiarni, Z. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa*, 3(2), 283–294. <https://doi.org/10.61722/jipm.v3i2.835>
- [22] Rabiah, R., Laili, S., Junaidi, J., Sulaksono, W., & Sumardin, S. (2024). Pengaruh Tunjangan Kinerja, Komitmen Tugas dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Batam Kota. *EScience Humanity Journal*, 5(1), 127–134. <https://doi.org/10.37296/esci.v5i1.209>
- [23] Badrianto, Y., & Astuti, D. (2023). Peran Kepuasan kerja sebagai Mediasi pada Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 841–848. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1013>
- [24] Dahliyanti, D., & Adriani, Z. (2023). Peran Servant Leadership Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 12(01), 143–155.
- [25] Muttaqin, A., & Puspa, T. (2025). Pengaruh Self Efficacy, Empowerment dan Service Oriented Organizational Citizenship Behavior Terhadap Komitmen Organisasi: Studi Kasus pada Perusahaan Transportasi. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital, Ekonomi Kreatif, Entrepreneur (JEBDEKER)*, 5(2), 256–268.
- [26] Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 118–130. <https://doi.org/10.1163946>
- [27] Purnamaningtyas, S. D., & Rahardja, E. (2021). Pengaruh kepemimpinan Inklusif dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan perilaku inovatif sebagai variabel mediasi (Studi Pada Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi JawaTengah). *Diponegoro Journal of Management*, 10(4).
- [28] Fatimatuzzahro, D., Azahra, F. A., & Ariyanti, H. D. (2025). Systematic Literature Review: Pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 1–15.
- [29] Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen tetap universitas swasta di kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- [30] Maabuat, E. S. (2016). Pengaruh kepemimpinan, orientasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (studi pada dispenda sulut UPTD Tondano). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(1).