

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)**

Teori ini dikemukakan oleh Dr. Edwin Locke pada akhir tahun 1960, dan teori ini mengemukakan bahwa kita akan bergerak jika kita memiliki tujuan yang jelas dan pasti. *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan memiliki kemampuan dan ketrampilan kerja (Pratama *et al.*, 2019). Edwin Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional diantaranya yaitu:

1. Tujuan-tujuan yang mengarahkan perhatian;
2. Tujuan-tujuan yang mengatur perhatian;
3. Tujuan-tujuan yang meningkatkan presistensi; dan
4. Tujuan-tujuan yang menunjang strategi dan rencana kegiatan.

Teori ini jelas mempengaruhi cara organisasi mengukur kinerjanya. Dengan menggunakan konsep penetapan tujuan yaitu adanya kejelasan, tujuan yang menantang, dan berkomitmen untuk mencapainya. Serta dapat memberikan umpan balik pada kinerja.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka dapat diasumsikan untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Serta faktor individu dapat mempengaruhi peningkatan motivasi kinerja seorang pegawai (Mahennoko, 2011).

Menurut (Mahennoko, 2011) teori ini menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niatseseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuan, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan asumsi diatas, maka dapat diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

## 2.2 Teori Gaya Dan Perilaku (*Style And Behaviour Theory*)

Dikutip dari *id.wikipedia.org*, *style and behaviour theory* merupakan respon (tanggapan) dari *trait theory and behaviour theory* menawarkan perspektif baru yang berfokus pada kebiasaan seorang pemimpin dibandingkan dengan karakteristik mental, fisik atau sosial seseorang. *Behaviour theory* dibagi menjadi dua yaitu berfokus pada tugas seorang pemimpin dan berfokus pada unsur manusia.

Dikutip dari *indofakta.com*, “Pada teori gaya dan perilaku yang menerangkan bahwa kesuksesan dan keberhasilan dapat diraih oleh seorang pemimpin tergantung pada perilaku, sikap, dan karakteristik, sebagai contoh bagaimana seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan dengan tepat dan tidak bertele-tele, bagaimana pemimpin memotivasi para pegawainya, bagaimana cara seorang pemimpin dalam memberi perintah, berkomunikasi dengan sesama pemimpin maupun dengan para pegawainya.”

Menurut (Tjiptasari, 2018), teori tentang perilaku pemimpin manusia, pemimpin harus mengetahui tingkat kematangan para pegawainya agar bisa memimpin secara efektif. Usaha untuk mempelajari kepemimpinan dilakukan pada tahun 1930 oleh Ronald Lippit dan Ralph K. White dibawah pengarahan Kurt Lewin di Universitas Iowa. Usaha mempelajari kepemimpinan ini menghasilkan tiga gaya kepemimpinan yaitu; otokrasi, demokrasi, dan kebebasan.

Ciri-ciri yang dipakai untuk menganalisis gaya kepemimpinan menurut teori perilaku berdasarkan karakteristik, terdiri dari:

- a. Ciri (kebutuhan, nilai, konsep pribadi);
- b. Keterlibatan karyawan
- c. Komunikasi terhadap karyawan
- d. *Power* dalam *reward* dan *punishment* dalam *reward*; dan
- e. Pengambilan keputusan.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka dapat diasumsikan keberhasilan suatu kepemimpinan tergantung pada sikap dan perilaku pemimpinnya dalam memenuhi fungsi dan tujuan kepemimpinan.

### 2.3 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam bekerja menurut kriteria tertentu yang dilakukan untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (2003) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Menurut Hasibuan (2016) yang dimaksud dengan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan kecakapan, pengalaman dan keunggulan serta waktu (Agustin, 2021).

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. "*Hawkins (The Oxford Paperback Dictionary, 1979) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut: kinerja adalah proses atau cara untuk melaksanakan, suatu tindakan penting, hasil dari tindakan.*" Atmosudirdjo (dalam Haryanto, 2009) Kinerja dapat dijelaskan sebagai suatu kajian tentang kemampuan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan. Penilaian kinerja dapat dipakai untuk mengukur suatu kegiatan organisasi dalam pencapaian tujuan dan juga sebagai bahan perbaikan di masa mendatang (Nst *et al.*, 2018).

Kinerja pegawai merupakan hasil yang diperoleh pegawai atas pekerjaan yang telah dilakukannya, sehingga menunjukkan bahwa dirinya layak atau tidak untuk bekerja. Kinerja pegawai yang rendah dapat menurunkan daya saing dan dapat beakibat pada penurunan omset perusahaan karena konsumen akan memilih produk perusahaan yang lain (Sudiro, dkk., 2006) (Baihaqi, dkk., 2021).

Organisasi pemerintah merupakan organisasi yang memiliki tujuan untuk melayani masyarakat (*public service*), mulai berdasarkan lapisan masyarakat yang paling bawah hingga pada lapisan masyarakat yang paling atas. Pada era pembangunan saat ini banyak tuntutan masyarakat mengenai peningkatan pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat hingga dapat terwujud secara memuaskan. Supaya impian itu terwujud maka peningkatan kinerja pegawai sangatlah dibutuhkan. Semakin baik kinerja pegawai maka akan semakin baik pula pelayanan publik kepada masyarakat (Mahennoko, 2011).

Menurut (Chye & Han, 2018) kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi atau suatu organisasi dalam suatu tingkat pencapaian hasil suatu instansi yang dihubungkan

dengan visi suatu instansi atau organisasi serta mengetahui dampak positif atau negatif dari suatu kebijakan operasional.

Menurut (Andhika Putra & Mitra Candana, 2020) Indikator dari kinerja pegawai digunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja, akan tetapi ada pula yang membedakannya. Berikut ini merupakan tujuh indikator kinerja pegawai sebagai berikut:

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Penggunaan waktu dalam kerja
- d. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja

## 2.4 Motivasi Kerja

Dikutip dari laman *djkn.kemenkeu.go.id*, Motivasi kerja merupakan stimulus atau rangsangan bagi setiap pegawai untuk bekerja dalam menjalankan tugas. Dengan motivasi kerja yang baik maka para pegawai akan meningkatkan kinerjanya untuk suatu organisasi. Motivasi kerja juga dapat diartikan sebagai keadaan pada diri seseorang yang mendorong keinginan untuk melakukan kegiatan tertentu dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut (Chye & Han, 2018), pada teori kebutuhan, dalam teori ini kebutuhan diartikan sebagai kekuatan/tenaga (energi) yang menghasilkan dorongan bagi individu untuk melakukan kegiatan, agar dapat memenuhi atau memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan yang telah terpenuhi/terpuaskan tidak berfungsi atau kehilangan kekuatan dalam memotivasi suatu kegiatan, sampai saat timbul sebagai kebutuhan baru, yang mungkin saja sama dengan sebelumnya.

Motivasi kerja didalam suatu organisasi sektor publik lebih diarahkan untuk memberikan kekuatan dan dorongan dalam diri seorang pegawai yang akan mempengaruhi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab terhadap pelayanan publik. Pemberian motivasi yang tepat kepada para pegawai akan menghasilkan kinerja yang optimal untuk melayani publik (Jennings et al., 2015).

Menurut (Djendoko, 2003), terdapat dua faktor yang sangat mempengaruhi motivasi kerja diantaranya yaitu:

1. Faktor *intern* yang terdapat pada diri sendiri, sehingga dapat mempengaruhi motivasi kerja pada seorang pegawai.

2. Faktor *ekstern* yang berasal dari luar pegawai sehingga mampu mempengaruhi motivasi kerja seorang pegawai.

Menurut (Djendoko, 2003), terdapat lima prinsip motivasi kerja pada seorang pegawai diantaranya yaitu:

1. Prinsip partisipasi
2. Prinsip komunikasi
3. Prinsip mengakui andil bawahan
4. Prinsip pendelegasian wewenang
5. Prinsip memberi perhatian

Menurut (Andhika Putra & Mitra Candana, 2020) motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk tetap bertahan hidup. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang diinginkan. Serta motivasi juga dapat diartikan sebagai suatu proses yang dimana suatu kebutuhan yang mendorong seseorang untuk melakukan kegiatan yang mengarahkan keberhasilan tujuan tertentu.

## **2.5 Budaya Organisasi**

Budaya tidak hanya membahas perihal adat istiadat pada suatu daerah di Indonesia, akan tetapi dapat membahas tentang ciri khas pada suatu organisasi. Ciri khas atau karakteristik organisasi ini dapat disebut dengan budaya organisasi. Menurut Susanto, budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi para pegawai untuk menghadapi suatu permasalahan internal organisasi maupun eksternal organisasi serta usaha penyesuaian integrasi kedalam suatu organisasi. Sehingga setiap pegawai pada organisasi wajib memahami dan bertindak laku sesuai budaya yang terdapat pada organisasi tersebut.

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai nilai-nilai, kepercayaan dan prinsip yang berfungsi sebagai dasar sistem manajemen suatu organisasi, serta praktek-praktek manajemen dan perilaku yang membantu memperkuat prinsip dasar tersebut (Sudiro, dkk., 2006). Menurut (Yusnita, dkk., 2018) budaya organisasi sebagai pola atas kepercayaan dan nilai-nilai yang memberi arti bagi anggota suatu organisasi serta aturan-aturan bagi anggota untuk berperilaku.

Menurut (Baihaqi, dkk., 2021) Sistem berbagi arti yang ditunjukkan oleh pegawai, kemudian keadaan tersebut menjadi pembeda antara organisasi satu dengan organisasi yang lain yang menggambarkan karakteristik umum dari suatu kultur organisasi, serta memperlihatkan bagaimana seorang pegawai menganggap karakteristik dari budaya organisasi tersebut. Dengan indikator budaya organisasi sebagai berikut:

- a. misi budaya;
- b. budaya adatif;
- c. budaya klan; dan
- d. budaya birokrasi.

Menurut (Rijal, dkk., 2012.) budaya organisasi dapat beragam dikarenakan bervariasinya sumber daya manusia, baik dilihat dari segi gender, umur, ras, suku, tingkat pendidikan, pengalaman, maupun latar belakang budayanya. Untuk mengatasi masalah tersebut diperlukannya pengelolaan keberagaman budaya (*diversity management*). Organisasi harus mampu mengelola keberagaman dengan mengubah dari sifatnya sebagai hambatan menjadi sebuah kekuatan budaya organisasi. Artinya, setiap individu memiliki karakter yang berbeda-beda dalam melakukan unjuk kerja, maka keberagaman tersebut disatukan dalam misi dan visi organisasi. Adanya kesesuaian dan keteraturan dalam sistem oraganisasi yang mengarah pada satu tujuan, maka budaya organisasi masing-masing individu mengambil peran sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.

## **2.6 Gaya Kepemimpinan**

Menurut (Fahmi *et al.*, 2021) kepemimpinan menurut etimologi, berasal dari kata dasar pimpin atau *lead* yang diartikan sebagai bimbing atau tuntun. Penjelasan yang lebih spesifik tentang gaya kepemimpinan dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (Rukmawati., 2016) yaitu pola perilaku yang diperlihatkan oleh orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang diperepsikan orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi orang lain (Mufarrohah, dkk., 2013).

Menurut Davis dan Newstrom (1995) dalam (Muhennako, 2011) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan para pegawainya. Gaya kepemim[inan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin. Gaya kepemimpinan tersebut berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa atau

orientasi terhadap tugas dan orang. Meskipun gaya itu secara berbeda-beda terhadap berbagai pegawai, masing-masing gaya dibahas secara terpisah untuk menyorot perbedaannya.

Heidjrachman dan Husna (Fahmi *et al.*, 2021) menyebutkan bahwa terdapat tiga dimensi dari gaya kepemimpinan, diantaranya yaitu:

1. Gaya kepemimpinan otoriter, yang cenderung memiliki wewenang mutlak terpusat pada pimpinan, keputusanselalu dibuat oleh pimpinan, serta tidak adanya kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran;
2. Gaya kepemimpinan delegatif, yang cenderung melimpahkan wewenang lebih banyak kepada karyawan atau pegawai bawahan, keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan-bawahan bebas menyampaikan saran dan pendapat.
3. Gaya kepemimpinan partisipatif, dimana seorang pemimpin cenderung tidak memiliki wewenang yang mutlak, keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan, serta terdapat banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat.

Berdasarkan pengertian dan pemaparan dari para ahli diatas, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam menyikapi atau mempengaruhi para pegawai agar tercapai segala tujuan yang diinginkan oleh suatu instansi atau organisasi.

## **2.7 Komitmen Organisasi**

Menurut (Nurnaningsih, dkk., 2017), komitmen sangat berpengaruh terhadap maju atau mundurnya kehidupan manusia, terwujud atau tidaknya cita-cita manusia tergantung pada sumber manusiapada kemampuannya untuk mengatur dan memanfaatkan sumber manusia yang ada dalam organisasi, termasuk sumberdaya manusianya dengan lebih efisien, efektif, dan produktif.

Menurut robbins dan judge (2015) dalam (Precelina, dkk., 2015) mendefinisikan komitmen sebagai salah satu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotannya dalam suatu organisasi. Sedangkan Mathis dan Jackson (Sopiah, 155) dalam (Precelina., 2015) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana seorang pegawai percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

Mowday *et al.*, (1982) dalam (Lubis *et al.*, *n.d.*) mengelompokkan komitmen organisasi menjadi tiga aspek:

1. Identifikasi (*identification*) dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi;
2. Keterlibatan (*involvement*) yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi;
3. Loyalitas (*loyalty*) yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi.

Menurut (Cropanzano *et al.*, 2008), komitmen organisasi merupakan suatu kesetiaan atau loyalitas yang ditunjukkan pada organisasi atau perusahaan dimana karyawan bekerja. Ketika karyawan sudah memiliki komitmen terhadap organisasi atau perusahaan dimana pekerja bekerja maka akan cenderung bertahan lama dan memiliki komitmen terhadap organisasi atau perusahaan dimana dia bekerja maka cenderung bertahan lama dan memiliki keinginan yang tinggi dalam pengembangan karir selama bekerja.

Allen dan mayer dalam robins dan judge (2007:74) pada (Cropanzano *et al.*, 2008) mengklasifikasikan komitmen organisasi kedalam tiga dimensi yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen efektif (*effective commitment*)

Keterlibatan emosi pekerja terhadap organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan.

2. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*)

Keterlibatan komitmen berdasarkan biaya yang dikeluarkan akibat keluarnya pekerja dari organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan pada saat individu melakukan investasi.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Keterlibatan perasaan pekerja terhadap tugas-tugas yang ada di organisasi. Komitmen tekanan normatif untuk melakukan tindakan tertentu, dan menerima keuangan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas.

Dan komitmen organisasi sangat penting dan harus terus dipertahankan maka terdapat beberapa cara dalam membantu untuk meningkatkan komitmen organisasi.

## 2.8 Bagian Keuangan

Berdasarkan peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 12 tahun 2019 tentang pengelolaan keuangan daerah pasal 1 ayat (1 dan 2), keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintah daerah yang dapat dinilai dengan uang serta segala bentuk kekayaan yang dapat dijadikan milik daerah tersebut. Pengelolaan keuangan daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan daerah (Pemerintah et al., 2019).

Siklus pengelolaan keuangan daerah merupakan suatu rangkaian proses pengelolaan keuangan daerah yang dimulai dari penganggaran yang ditandai dengan ditetapkannya APBD, pelaksanaan dan penatausahaan atas APBD, serta pertanggungjawaban pelaksanaan APBD (Jenderal & Keuangan, n.d.).

Dilansir dari laman *jdih.kemenkeu.go.id*, pada pasal 1436 yang menyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas pengawasan intern di lingkungan kementerian keuangan, inspektorat jenderal menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan perumusan kebijakan pengawasan intern di lingkungan kementerian keuangan;
- b. Pelaksanaan pengawasan intern di lingkungan kementerian keuangan terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, revidu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya;
- c. Pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan menteri keuangan;
- d. Penyusunan laporan hasil pengawasan di lingkungan kementerian keuangan;
- e. Pelaksanaan administrasi inspektorat jenderal.

Catatan atas laporan keuangan pemerintah daerah meliputi penjelasan atau daftar terinci atau analisis atas nilai suatu pos yang disajikan dalam laporan realisasi anggaran, neraca, dan laporan arus kas (PSAP 01,2005: 99) dalam (Ii & Daerah, 2007). Pengelolaan keuangan daerah perlu diperhatikan penggunaannya. Menurut mohamad mahsud (2011:135) dalam (Ii & Daerah, 2007), analisis laporan keuangan merupakan alat yang digunakan dalam memahami masalah dan peluang yang terdapat dalam laporan keuangan. Penggunaan analisis rasio pada sektor publik khususnya terhadap APBD belum banyak dilakukan, sehingga secara teori belum ada kesepakatan secara bulat mengenai nama dan kaidah pengukuran.

## 2.9 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

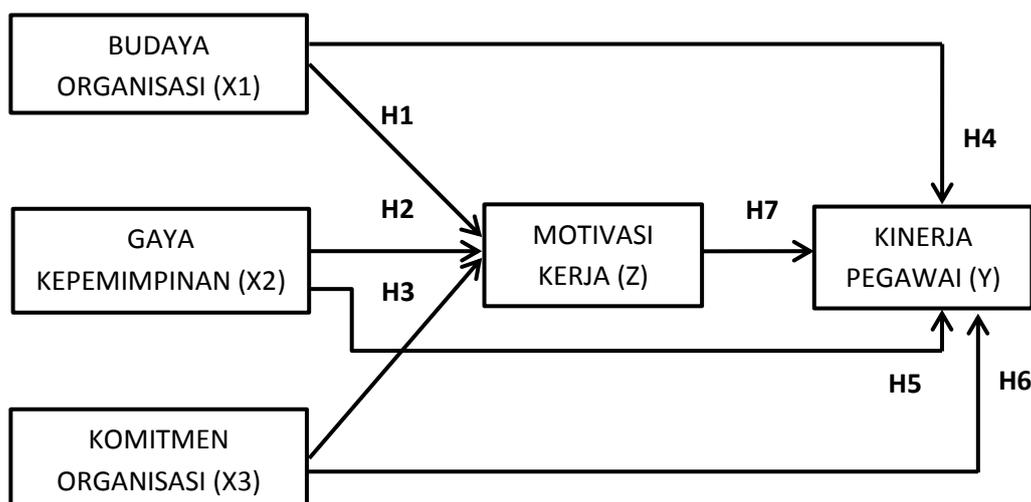
No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	Muhammad Fais Fahmi, Cablullah Wibisono, Bambang Satriawan, (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Tanjung Pinang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja memiliki efek secara langsung terhadap kepuasan kerja. Selain itu gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki efek secara langsung terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, budaya organisasi tidak memiliki efek secara langsung terhadap kinerja. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki efek secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
	Evi Wahyuni, (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel	Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif. Serta hasil penelitian budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja berpengaruh

		Intervening, Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya	positif, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja berpengaruh positif.
	Farida Agustin, (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gama Panca Makmur Di Tangerang	Hasil penelitian ini variabel gaya kepemimpinan diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3,511 dengan kriteria baik. Variabel kinerja karyawan diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3,789 dengan kriteria baik. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai persamaan regresi $Y=12,275+0,730X$ , dan nilai koefisien korelasi 0,780 atau memiliki tingkat hubungan yang kuat dengan nilai determinasi 60,8%. Uji hipotesis diperoleh signifikan $0,000 < 0,05$ .
	Lovina, Susi Hendriani, dan Marnis, (2017)	Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Riau	Hasil penelitian ini diperoleh; gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi; kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui budaya organisasi; kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan

			terhadap komitmen organisasi melalui budaya organisasi; kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja.
--	--	--	--

## 2.10 Kerangka Pikir

Kerangka Konseptual digunakan untuk menggambarkan hubungan pengaruh setiap variabel dalam satu penelitian. Berdasarkan rumusan masalah, landasan teoritis dan review penelitian terdahulu, kerangka konseptual penelitian ini digambarkan pada gambar berikut:



Gambar 1. 1 Kerangka Pemikiran

## 2.11 Bangunan Hipotesis

Kerangka konseptual di atas menjelaskan hubungan masing-masing variabel independen, dependen, dan intervening, penjelasan dari gambar di atas adalah sebagai berikut:

### 2.11.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut anggota-anggota yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lain. budaya organisasi juga dapat dikatakan sebuah sistem makna, sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam sebuah organisasi yang menjadirujukan bertindak dan membedakan organisasi ang satu dengan yang lain. hal ini dapat ditegaskan bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian sistem yang meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, moral, hukum, dan segala kemampuan

manusia dalam menjalankan organisasi yang berdampak pada kinerja suatu organisasi (Murkodi, Wahyudi., 2018).

Mohamed and Abukar (2013) menyatakan bahwa penerapan tata kelola yang dilakukan pada suatu perusahaan yang baik akan berhasil dijalankan apabila didorong dengan budaya perusahaan atau organisasi yang kuat, karena semakin kuat budaya organisasi tersebut maka akan semakin besar pula pengaruh terhadap perilaku yang ada pada suatu perusahaan atau organisasi. Shina *et al.* (2010), menyatakan bahwa budaya organisasi itu sendiri dapat membantu kinerja karyawan atau pegawai, karena mampu menciptakan motivasi kerja bagi seorang karyawan atau pegawai agar dapat memberikan kemampuannya yang terbaik dalam memanfaatkan kesempatan yang telah di berikan oleh perusahaan (Giantari & Riana, 2017).

Cemal *et al.* (2012) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan proses penentuan seberapa banyak tindakan atau usaha yang dicurahkan dalam melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan. Motivasi yang rendah dapat membuat karyawan atau pegawai memiliki kinerja yang buruk dan bahkan sebaliknya jika motivasi seorang karyawan atau pegawai memiliki motivasi yang tinggi maka akan membuat seorang karyawan atau pegawai tersebut memiliki kinerja yang baik dan optimal. Funso *et al.* (2016) menyatakan bahwa diperlukan suatu motivator bagi para pegawai itu sendiri untuk memenuhi kebutuhan fisik dan non fisik, maka pegawai tersebut akan bersedia bekerja dan menyelesaikan tugasnya dengan baik. Motivasi seorang pegawai yang berarti suatu organisasi menginspirasi pegawainya dalam bentuk imbalan, bonus, dan lain sebagainya untuk mencapai suatu tujuan organisasi (Giantari & Riana, 2017).

Dengan demikian budaya organisasi yang baik mampu menciptakan motivasi kerja pegawai dalam suatu organisasi.

*H1: Budaya Kepemimpinan Berpengaruh Pada Motivasi Kerja*

### **2.11.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja**

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dalam bekerja. Tujuan pada gaya kepemimpinan merupakan untuk mendorong semangat dan memotivasi pegawai dalam melakukan kegiatan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin maka akan semakin baik pula dalam mencapai kepuasan kerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang baik dapat mencerminkan sikap

kepedulian terhadap para pegawai seperti halnya memusyawarahkan permasalahan, mampu memecahkan permasalahan, memberikan nasihat apabila terdapat permasalahan, menjalin komunikasi yang baik terhadap para pegawainya, ikut serta dalam berdiskusi untuk memecahkan dalam sebuah permasalahan. Namun sebaliknya semakin buruk gaya kepemimpinan seorang pemimpin maka akan semakin buruk pula dalam penyelesaian masalah, seperti halnya seorang pemimpin yang acuh tak acuh dalam sebuah permasalahan, tidak ikut serta dalam memecahkan dalam suatu permasalahan, tidak dapat memperikan solusikepada para pegawainya (Syukur, 2021).

Motivasi kerja merupakan suatu keinginan dalam melakukan suatu hal, untuk menentukan kemampuan bertindak dan untuk memuaskan kebutuhan individu. Motivasi kerja yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan suatu organisasi. Gaya kepemimpinan yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin karena salah satu cara menggali motivasi pegawai dalam bekerja, keamanan pekerjaan perlu diperhatikan oleh pemimpin organisasi dengan cara memberikan fasilitas yang cukup nyaman bagi para pegawainya untuk bekerja maka tujuan suatu organisasi akan berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Hubungan interpersonal antara seorang pemimpin dengan para pegawai apabila kedua hal tersebut terjalin dengan baik, dikarenakan motivasi dari seorang pemimpin maka tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan. Sebaliknya jika motivasi kerjanya menurun maka akan terhambat pula tujuan organisasi yang akan dicapai (Syukur, 2021).

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja seorang pegawai. Menurut Ardana (2012:181) yang menyatakan bahwa kepemimpinan suatu organisasi akan mempengaruhi bawahannya, maka dengan kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi kinerja yang baik pula (Senen, dkk., 2021). Dengan demikian gaya kepemimpinan yang baik mampu menciptakan motivasi kerja pegawai dalam suatu organisasi.

*H2: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja*

### **2.11.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Komitmen organisasi merupakan sampai mana tingkat seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan berniat untuk memelihara keanggotaan pada organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2013) dalam (Prasetyaningrum., 2020). Komitmen terhadap organisasi

menunjukkan suatu keadaan dimana seorang pegawai mempunyai nilai dan tujuan yang sama dengan tujuan sebuah organisasi serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi (Badjuri, 2009) dalam (Dista, dkk et al., 2015). Dengan dimilikinya komitmen organisasi yang tinggi pada diri seorang pegawai, maka akan mendorong dalam pencapaian prestasi.

Komitmen organisasi merupakan suatu perpaduan antara sikap dan perilaku, sehingga dengan adanya komitmen organisasi pada diri seorang pegawai, maka akan menimbulkan motivasi kerja yang baik pada suatu organisasi tersebut sebagai upaya untuk mewujudkan tujuan organisasi, serta sebagai konsekuensi bahwa komitmen organisasi tersebut dapat terwujud dan tercapai (Tranggono dan Kartika 2008) dalam (Terhadap et al., 2005). Komitmen organisasi ditunjukkan oleh pegawai melalui keinginannya untuk dapat berprestasi di organisasi. Mowday, Steers, dan Potter dalam Bourantas dan Papalexandris, (1993) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan realitif dalam pengidentifikasian keterlibatan dirinya dengan organisasi. Secara umum, komitmen organisasi dianggap sebagai ukuran yang penting dari keefektifan organisasi (Steers dalam Suhada 2006) dalam (Nurnaningsih, dkk., 2017).

Dengan demikian komitmen organisasi yang baik mampu menciptakan motivasi kerja pegawai dalam suatu organisasi.

*H3 : komitmen organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja*

#### **2.11.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi merupakan kepribadian perusahaan yang tumbuh oleh sistem nilai yang menimbulkan norma yang mengenai perilaku yang mencerminkan persepsi, sikap dan perilaku para pegawai yang berada dalam suatu organisasi ataupun perusahaan tersebut dengan demikian budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi atau perusahaan (Muis et al., 2018) dalam (Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Konsep budaya organisasi disandarkan pada kemampuan individu, sehingga penguatan yang diberikan pada manusia selaku individu sebagai sumberdaya manusia semakin disadari merupakan suatu aset organisasi yang paling berharga dan memiliki kemampuan beradaptasi yang paling fleksibel. Untuk menjembatani kondisi ideal yang diinginkan organisasi dengan realita (Nurnaningsih, dkk., 2017).

Budaya organisasi memiliki peran utama dalam membentuk perilaku seorang pegawai. Sebagai sebuah sistem nilai, budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini oleh para pegawai sehingga telah menjadi dasar perilaku dan sikap karyawan ketika bekerja. Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi serta akan menjadi pedoman para karyawan untuk bersikap, bersikap, dan berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Dengan kata lain budaya organisasi akan mempengaruhi sejauh mana para pegawai atau anggota suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Mega dan Surya, 2016) dalam (Meutia et al., 2019).

Mangkunegara (2011) menguraikan kinerja merupakan pencapaian hasil kerja pegawai secara kualitas dan kuantitas dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Dengan demikian budaya organisasi yang baik mampu menciptakan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

*H4 : budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai*

### **2.11.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin supaya dapat mempengaruhi bawahannya agar sasaran tercapai. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin, (Nadira Kartika, 2014:28). Gaya kepemimpinan juga merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin yang mampu menggunakan gaya kepemimpinan dengan tepat, maka akan mampu membina, menggerakkan, dan mengarahkan semua potensi bawahan dilingkungannya (Aisah, dkk., 2020).

Gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang sangat erat dengan kinerja seorang pegawai. Memiliki pengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan atau suatu organisasi, gaya kepemimpinan suatu proses yang mempengaruhi kegiatan yang diorganisir dalam kelompok sebuah usaha untuk mencaai suatu tujuanyang telah di tentukan. Dalam halini dimaksudkan bahwa kepemimpinan selalu menyangkut dalam hal mempengaruhi orang lain demi tercapainya suatu tujuan yang baik. Maka seorang pemimpin di tuntutan memiliki tanggung jawab yang besar karena berkaitan dengan memimpin suatu pekerjaan atau suatu kegiatan.

Serta kinerja pegawai tidak hanya dilihat dari rekan kerjanya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang menguntungkan. Seorang pemimpin harus mampu berkontribusi terhadap prediksi adanya perbedaan pada pegawai. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat memotivasi para pegawai untuk bekerja lebih giat dan bekerja lebih baik, serta membuat para pegawai akan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang di harapkan oleh suatu perusahaan atau organisasi. Sehingga dapat semakin tinggi sifat kepemimpinan yang baik maka akan mampu meningkatkan kinerja para pegawainya (Aisah, dkk., 2020).

Dengan demikian budaya organisasi yang baik mampu menciptakan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

*H5 : gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai*

### **2.11.6 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Sopiah (2008) dalam (Meutia et al., 2019) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu gabungan dari 3 dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai tingkat kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, atau memiliki karir jangka panjang dalam organisasi. Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap suatu organisasi. Artinya, seorang karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi maka keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi sangat kuat dan bersedia bekerja keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Luthans (dalam Bushra, Usman dan Naveed, 2011:261) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang menggambarkan loyalitas pegawai terhadap organisasinya dan merupakan sebuah proses yang berjalan dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu motivator terkuat yang sangat mempengaruhi keinginan seseorang untuk memiliki kinerja yang baik, meningkatkan efisiensi dan mengembangkan kemampuan. Komitmen organisasi sangat penting untuk sebuah organisasi dikarenakan indikator dari tujuan, produktifitas, tingkat absensi dan turnover dari organisasi tersebut (Rukmawati, 2016.).

Dengan demikian komitmen organisasi yang baik mampu menciptakan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

*H6 : komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai*

### **2.11.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Hasibuan (2008) dalam (Adha et al., 2019) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi merupakan suatu hal pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja. Menurut Robbins (2008) dalam (Adha et al., 2019) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang untuk mencapai tujuan. Tiga elemen utama dalam definisi tersebut adalah intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang untuk bekerja. Kinerja pegawai merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Adha et al., 2019)

Motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Adapun kinerja yaitu suatu hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi sangatlah dibutuhkan untuk menunjang peningkatan kinerja pegawai. Langkah yang harus dilakukan suatu organisasi yaitu dengan memenuhi kebutuhan secara fisik maupun non fisik bahkan mental pegawai supaya dengan langkah tersebut dapat mampu meningkatkan kinerja seorang pegawai sehingga mampu mencapai tujuan suatu organisasi (Orocomna et al., 2018).

Dengan demikian motivasi kerja yang baik mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

*H7 : motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai*

### **2.11.8 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja**

Budaya organisasi lebih menekankan pada pelayanan publik karena berpengaruh dalam menciptakan pelayanan publik yang baik. Salah satu budaya organisasi yaitu kompetensi secara pribadi dari seorang pegawai. Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat

merupakan suatu bentuk pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai yang berada di dalam suatu organisasi tersebut. Dengan adanya interaksi atau komunikasi antar pegawai maupun interaksi atau komunikasi antara pegawai dengan masyarakat. Pelayanan yang baik tidak lagi menjadi kewajiban melainkan sudah menjadi kebiasaan atau suatu budaya.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana seorang pegawai menjelaskan karakteristik dari budaya suatu organisasi, tidak hanya karena mereka menyukai budaya tersebut atau tidak. Budaya merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota pada organisasi tersebut (Arianty, 2014). Luthans (2006) menyatakan bahwa, budaya organisasi merupakan norma-norma atau nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

Ermawati dan Ardani (2013) menyatakan bahwa untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang terampil dan berkualitas, maka penting bagi para pemimpinnya untuk memperhatikan budaya suatu organisasi dan motivasi kerja yang nantinya dapat meningkatkan kinerja seorang pegawai pada suatu organisasi tersebut. Rizky, dkk (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai yang dikembangkan dalam suatu organisasi, dimana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku pada karyawan (Giantari & Riana, 2017).

Budaya organisasi dapat menjadi dasar suatu organisasi supaya menjadi lebih stabil, lebih maju, lebih berhasil, dan lebih antisipatif terhadap perubahan lingkungan. Ahmed *et al.* (2010), Anas (2010), dan Shahzadi *et al.* (2014) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Akinyi Amollo (2015), menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi motivasi seorang pegawai maka akan semakin baik pula kinerja seorang pegawai tersebut dan sebaliknya jika semakin rendahnya motivasi seorang pegawai maka kinerja pegawai tersebut akan semakin buruk (Giantari & Riana, 2017).

Dengan demikian budaya organisasi yang baik mampu menciptakan motivasi kerja yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai dalam suatu organisasi.

*H8 : Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja.*

### **2.11.9 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja**

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang pemimpin pada saat seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya. Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi dan memotivasi bawahannya atau orang lain agar dapat melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinya dan merupakan gambaran dari gaya kepemimpinan.

Pemimpin yang berorientasi karyawan berpengaruh terhadap prestasikerja kelompok yang artinya cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya agar dapat bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan suatu organisasi, (Kartini Kartono, 2006: 38-39). Pemimpin dalam sebuah perusahaan atau organisasi harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan bawahan, supaya mampu menunjukkan kepada bawahan untuk bergerak, bergiat, dan berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Baihaqi, 2010), (Aisah, dkk., 2020).

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi. Kepemimpinan suatu organisasi akan mempengaruhi bawahannya, maka dengan kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi kinerja yang baik pula. Faktor lain yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu motivasi kerja, yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja, menurut pendapat Ardana yang menyatakan motivasi adalah daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga didalam diri manusia yang menyebabkan seseorang itu bertindak (Ardana, dkk, 2012:193), Senen, dkk, 2021).

Dengan demikian gaya kepemimpinan yang baik terhadap bawahannya sehingga mampu menciptakan motivasi kerja yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai dalam suatu organisasi.

*H9 : Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja*

### **2.11.10 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja**

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai dari suatu organisasi, sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi, sebuah keinginan untuk memelihara kenggotaan dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi sangatlah penting untuk sebuah organisasi, karena sebagai indikator dari tujuan, produktifitas, tingkat absensi dan turnover dari organisasi tersebut (Bushra, Usman dan Naveed, 2011:261). Luthans (dalam Bushra, Usman dan Naveed, 2011:261) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah sikap yang menggambarkan loyalitas pegawai terhadap suatu organisasi dan sebuah proses yang berjalan dalam suatu organisasi, (Basna, 2016.).

Menurut Tranggo dan Kartika (2008), untuk dapat bekerja sama dan berpartisipasi kerja dengan baik, seorang pegawai harus mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasinya. Komitmen organisasi akan mempengaruhi berbagai perilaku penting supaya organisasi tersebut berfungsi dengan efektif. Komitmen organisasi akan tumbuh bila harapan kerja dapat dipenuhi oleh organisasinya dengan baik. Selanjutnya dengan terpenuhinya harapan kerja ini maka akan menimbulkan kepuasan kerja. Tingkat kepuasan kerja banyak menunjukkan kesesuaiannya dengan harapan kerja yang sering merupakan motivasi kerja (Dista, dkk, 2015).

Dengan demikian, suatu komitmen organisasi menunjukkan suatu daya seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu organisasi. Sehingga mampu menciptakan motivasi kerja yang mempengaruhi antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

*H10 : Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja*