

---

## PENGARUH SERVANT LEADERSHIP, KARAKTERISTIK INDIVIDU, BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI BARAT

Muhammad Nadir \*

### ABSTRACT

*This study aimed to analyze the influence of Servant Leadership, Individual Characteristics and Organizational Culture and Organizational Commitment and Employee Of State Civil Apparatus in West Celebes Provincial Government. The population in this study is the whole apparatus of Civil State (ASN) Government of West Sulawesi province, as many as 2,970 ASN, while samples were taken based on the Slovin's formul, data was gathered throught distributed the questionnaires as much as 327 to the respondents which were the employees of ASN in the province of West Sulawesi but after a collected the qessionnaire the researcher only able to collect about 262 copies and only 253 that can be analyzed, and the other does not allow for further analysis. Data was collected using survey method and analyzed by Likert scale with alternative answers ranging from not agree to Strongly Agree, while the data analized by Structural Equation Modelling version 19. The results of this studies indicate that the Servant Leadership, individual characteristics and organizational culture, organizational commitment in the province of West Sulaweesi get ratings in the high category, while the performance of civilian State Apparatus is ini Very High category. While the test results prove the hypothesis that: Servant Leadership, individual characteristics and organizational culture significantly influence organizational commitment; Servant Leadership, individual characteristics and organizational culture have a significant effect on performance; and Organizational Commitment significant effect on performance. Thus the results of this study prove that all of the stated hypothesis were accepted.*

**Keywords:** *Servant Leadership, Individual Characteristics, Organizational Culture, Organizational Commitment, Employee.*

### PENDAHULUAN

Dalam rangka menyelenggarakan pelayanan publik kepada masyarakat secara efektif dan efisien, diperlukan kinerja yang optimal dari Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai penyelenggara pelayanan publik. Untuk mencapai kinerja yang optimal, dibutuhkan adanya integritas, profesional, netral dan bebas dari

---

\*) Dosen FKIP-UNASMAN. nadir.h.m@gmail.com

tekanan apapun serta bersih dari adanya Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Dengan demikian penyelenggara pelayanan publik dapat menjalankan tugas dan fungsinya sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Upaya pemerintah dalam mewujudkan tujuan pembangunan dan pemerintahan dalam kerangka pelaksanaan otonomi daerah adalah meningkatkan kinerja serta profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN). Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berkinerja baik akan memudahkan lembaga pemerintah dalam mencapai visi, misi, dan tujuannya. Menurut Mangkunegara (2002:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Pemerintah provinsi merupakan pemerintahan tertinggi di tingkat provinsi Sulawesi Barat yang memiliki fungsi penting dalam hal pelayanan publik sebagai bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di daerah. Sebagai upaya mewujudkan pemerintahan yang baik atau yang sering disebut dengan *good governance*.

Faktor yang dapat memengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) diantaranya adalah *servant leadership*, karakteristik individu, budaya organisasi dan komitmen organisasional. Berdasarkan hasil penelitian tentang kinerja pelayanan publik, salah satu faktor utama yang memengaruhinya adalah faktor kepemimpinan dan dari berbagai teori kepemimpinan yang ada maka salah satu ciri kepemimpinan yang paling mendekati kesesuaian dengan fenomena yang terjadi pada kinerja pelayanan publik terutama pada birokrasi pemerintah adalah kepemimpinan pelayan atau *servant leadership*. Hal ini karena tujuan pembentukan pemerintahan adalah untuk mengatur, mengelola dan melayani masyarakat sehingga Aparatur Sipil Negara memiliki fungsi, tugas dan peran memberikan pelayanan kepada masyarakat.

*Servant leadership* di lingkungan pemerintah provinsi Sulawesi Barat pada saat ini masih lemah, belum tertanam kuat dalam diri para pimpinan, hal tersebut dapat dilihat dari ; 1) Kurangnya pemimpin yang mau mendengarkan (*listening*) masalah yang dialami oleh bawahannya dengan melakukan komunikasi yang akurat dalam menjalankan kepemimpinannya. Pemimpin yang melayani sebenarnya adalah orang yang mau "mendengarkan" dalam menanggapi masalah, 2) Kurangnya pemimpin yang memiliki kemampuan dalam mendengarkan kata hati orang lain (*empathy*) karena memimpin dengan empati akan menjadikan pemimpin yang mengerti keadaan bawahannya, 3) *Healing* (membuat utuh) pemimpin kurang memiliki kemauan untuk berbagi agar menemukan keutuhan diri pribadi, dan mendukung kebutuhan bawahannya, 4) *Awareness* (kepedulian) pemimpin kurang yang memiliki kepedulian akan dapat memimpin dengan baik dan selalu memahami keadaan bawahannya, 5) Pemimpin kurang melakukan ajakan terhadap bawahannya

persuasion (persuasi) dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, 6) Pemimpin kurang Conceptualization (konseptual) dalam menemukan solusi untuk persoalan yang dihadapi dirinya dan bawahannya dengan konsep yang jelas, 7) Pemimpin kurang foresight (melihat ke depan) di mana pemimpin mampu mengetahui sebelumnya atau melihat ke depan masalah yang akan terjadi, 8) Masih kurangnya pemimpin yang mau stewardship (mengurusi) hal-hal yang akan berdampak positif terhadap hubungan antar bawahannya, 9) Kurangnya commitment (berkomitmen) di mana pemimpin yang melayani akan menghargai, mendorong bawahannya, dan bersedia menyatukannya agar tumbuh dan berkembang, 10) Pemimpin kurang mampu membangun komunitas (building community) dalam membangun kembali komunitas tersebut yang membutuhkan bentuk kehidupan yang nyata, dimana seorang pemimpin yang melayani akan menunjukkan cara kepemimpinan yang ada di komunitas tersebut.

Agar tujuan organisasi dapat tercapai maka dibutuhkan Aparatur Sipil Negara yang dapat berkerja secara efektif dan efisien sehingga, memberikan kinerja yang baik. Namun, masalah yang muncul terkait dengan karakteristik individu ASN di lingkungan pemerintah provinsi Sulawesi Barat adalah; 1) rendahnya kinerja ASN yang dipengaruhi oleh karakteristik biografis yang melekat pada individu antara lain; usia, jenis kelamin, status perkawinan dan masa kerja; 2) rendahnya kemampuan (ability) yang dimiliki ASN dalam bekerja. Hal ini terlihat dari kemampuan individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, baik itu dari segi kemampuan intelektual dan kemampuan fisik; 3) ketidak mampun ASN dalam belajar dari pengalaman. Misalnya tidak mengulangi kesalahan yang telah diperbuat.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa informasi lebih lanjut bagi pemerintah Provinsi Sulawesi Barat agar dapat lebih memaksimal kinerja ASN sebagai ujung tombak dalam melaksanakan pelayanan publik dan sebagai sumber pertimbangan kepada pemerintah Provinsi Sulawesi Barat dalam menetapkan kebijakan dan untuk malakukan pengembangan dan peningkatan kemapan servant leadership, karakteristik individu, budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan Kinerja ASN yang saat ini belum maksimal.

Berdasarkan studi empiris maupun teoritis yang telah dilakukan sebelumnya, dan mengingat pentingnya servant leadership, karakteristik individu, budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan Kinerja ASN, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul, "Pengaruh Servant Leadership, Karakteristik Individu, Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja ASN pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini juga dikategorikan dalam penelitian penjelasan (explanatory research). Karena tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel penelitian dengan melakukan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Penelitian ini tergolong penelitian explanatory yaitu penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan-hubungan antar variabel yang bertujuan untuk mendapatkan penjelasan dan pemahaman secara empiris tentang bentuk hubungan yang ada antara variabel-variabel penelitian yang telah diuraikan sebelumnya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, sebanyak 2.970 ASN, Sekretariat Daerah dan Biro sejumlah 449 ASN dan dinas-dinas, badan-badan, badan, inspektorat, satuan polisi pamong praja, sekretariat, rumah sakit umum daerah, dan kantor-kantor sejumlah 2.521 ASN. Populasi tersebut diperkecil menjadi populasi sasaran dengan kriteria :

1. Pendidikan minimal S1
2. Memiliki jabatan eselon IV

Sehingga jumlah populasi sasaran sebesar 1.777 ASN

Arikunto (2006:174) menyatakan jika kita hanya akan meneliti sebagian dari populasi, maka penelitian tersebut disebut penelitian sampel. Sampel adalah sebahagian atau wakil populasi yang diteliti. Dinamakan penelitian sampel apabila kita bermaksud untuk menggeneralisasikan hasil penelitian sampel dan mengangkat kesimpulan penelitian sebagai suatu yang berlaku bagi populasi.

Berdasarkan penelitian ini untuk menarik sampel dilakukan dengan menggunakan metode Teknik Sampling dengan menggunakan teknik proporsional random sampling, yaitu teknik pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak proporsi dari anggota yang ada dalam populasi ini. Sehingga jumlah sampel minimal yang harus diambil dapat dihitung dengan rumus Slovin sebagai berikut;

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}, \text{ dengan:}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel minimal yang diambil

N = jumlah populasi sasaran penelitian

e = tingkat torelansi kesalahan (nilai presisi ditentukan sebesar 5 %)

$$n = \frac{1777}{1 + 1777 \times (0,05)^2} = 326,50 = 327 \text{ responden}$$

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan rumus yang dikemukakan Slovin, maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 327 responden.

Pengambilan sampel pada masing-masing unit kerja dilakukan dengan *proportional random sampling*, menggunakan basis perhitungan secara proporsional sesuai rasio jumlah populasi sasaran dimana faktor pengalinya adalah  $\frac{\text{Jumlah Total Sampel}}{\text{Jumlah Total Populasi}} = \frac{327}{1777} \times 100 = 18,4\%$  yang dikalikan dengan jumlah populasi sasaran masing-masing unit kerja di lingkungan Pemerintahan Provinsi Sulawesi Barat.

Penelitian ini menggunakan instrument kuesioner dimana telah di sebarakan kuesioner terhadap 327 Aparatur Sipil Negara di lingkungan Provinsi Sulawesi Barat namun setelah di kumpulkan sampai batas yang telah ditetapkan akhirnya hanya terkumpul sekitar 262 eksemplar dan hanya 253 yang valid dan dapat dianalisis karena yang lain kurang lengkap dan tidak memungkinkan untuk dianalisis lebih lanjut.

Metode penelitian ini adalah penelitian *explanatory*, dengan demikian data yang diperoleh pada umumnya berupa data primer yang dikumpulkan langsung peneliti dari responden. Berhubungan dengan hal tersebut dibutuhkan instrument pengumpulan yang tepat, yaitu kuesioner dan wawancara.

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan/ Pernyataan yang berhubungan dengan *servant leadership*, karakteristik individu, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja. Adapun item pertanyaan/ pernyataan yang disusun untuk masing-masing variabel didasarkan dengan indikator pengukuran masing-masing variabel. Setiap indikator diupayakan kembali mempunyai item pengukuran, sehingga dapat diperoleh informasi yang valid mengenai kondisi dari variabel yang diukur.

Mengingat bahwa skala *Likert* tersebut akan menghasilkan data interval, maka untuk keperluan analisis secara kuantitatif, jawaban tersebut diberi skor (Sugiyono:2001, 73-74). Berdasarkan hal ini, maka dalam kuesioner penelitian ini, pengukuran skala *Likert* yang umumnya menyediakan lima pilihan jawaban diterapkan, yakni masing-masing item pertanyaan dalam kuesioner disediakan lima pilihan jawaban dengan penjelasan.

Variabel *servant leadership*, karakteristik individu, budaya organisasi, komitmen organisasional dan kinerja, jawaban responden, dikategorikan dengan lima alternatif jawaban yakni : sangat baik dengan skor nilai 5; baik dengan skor nilai 4; netral dengan skor nilai 3; buruk dengan skor nilai 2; sangat buruk dengan skor nilai 1. Seperti dalam Tabel 1 :

Tabel 1. Desain Instrumen Penelitian

Konstruksi ( <i>Latent Variable</i> )	Indikator Variabel Manivest ( <i>Observed Variable</i> )	Dasar Teori	Pengukuran
<i>Servant Leadership</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendengarkan</li> <li>2. Empati</li> <li>3. Menyembuhkan</li> <li>4. Perhatian</li> <li>5. Persuasi</li> <li>6. Konseptualisasi</li> <li>7. Peramalan</li> <li>8. Tugas untuk mengurus</li> <li>9. Komitmen</li> <li>10. Membangun Komunitas</li> </ol>	Spears (2002)	Skala <i>Likerts</i> 5 = Sangat Baik 4 = Baik 3 = Netral 2 = Buruk 1 = Sangat Buruk
Karakteristik Individu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karakteristik Biografis</li> <li>2. Kemampuan</li> <li>3. Kepribadian</li> <li>4. Belajar</li> </ol>	Robbins (2006)	Skala Likerts 5 = Sangat Baik 4 = Baik 3 = Netral 2 = Buruk 1 = Sangat Buruk
Budaya Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Innovation and risk taking</i></li> <li>2. <i>Attention to detail</i></li> <li>3. <i>Outcome orientation</i></li> <li>4. <i>People orientation</i></li> <li>5. <i>Team orientation</i></li> <li>6. <i>Aggressiveness</i></li> <li>7. <i>Stability</i></li> </ol>	Robbins (2003)	Skala Likerts 5 = Sangat Baik 4 = Baik 3 = Netral 2 = Buruk 1 = Sangat Buruk
Komitmen Organisasional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen Afektif</li> <li>2. Komitmen Kontinue</li> <li>3. Komitmen Normatif</li> </ol>	Meyer dan Allen dalam Luthans (2005)	Skala Likerts 5 = sangat baik 4 = baik 3 = netral 2 = buruk 1 = sangat buruk
Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Quality</i></li> <li>2. <i>Quantity</i></li> <li>3. <i>Time Lines</i></li> <li>4. <i>Cost Affektiviness</i></li> <li>5. <i>Need For Supervision</i></li> <li>6. <i>Internal Personal Impact</i></li> </ol>	Bernadian dan Russel (1993)	Skala Likerts 5 = Sangat Baik 4 = Baik

Konstruksi ( <i>Laten Variable</i> )	Indikator Variabel Manifest ( <i>Observed Variable</i> )	Dasar Teori	Pengukuran
			3 = Netral 2 = Buruk 1 = Sangat Buruk

Sumber : Hasil Olahan Peneliti (2014)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis hasil Penelitian

Hasil analisis penelitian ini membahas tentang hasil pengumpulan data melalui kuesioner terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN) yang telah berpendidikan S1 ke atas dan memiliki jabatan eselon IV. Penyebaran kuesioner telah dilakukan dengan jumlah sebanyak 327 kuesioner, yang dimulai pada tanggal 2 Juli 2014 dan dapat terkumpul kembali pada tanggal 30 Agustus 2014 sebanyak 253 kuesioner, sehingga dalam penelitian ini jumlah kuesioner yang diolah sebanyak 253. Hal ini sudah bisa dikatakan sesuai dengan salah satu persyaratan penggunaan analisis *structural equation modeling* (SEM) dengan ukuran *sample* minimum jumlahnya 100 sampel.

Bagian pertama dalam penyajian analisis data ini adalah rata-rata jawaban responden terhadap masing-masing indikator dari seluruh variabel laten, kemudian menguji validitas dan reliabilitas variabel konstruk dengan menggunakan uji validitas internal, kemudian menampilkan data secara deskriptif melalui frekuensi dan persentase. Tahap berikutnya adalah menampilkan hasil pengujian analisis *structural equation modeling* (SEM) yang dibagi menjadi dua tahap yaitu tahap pengukuran (*measurement model*) dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan tahap struktural (*structural model*). Dalam tahap pengukuran, langkah pertama yang dilakukan menguji kesesuaian model pada variabel yang termasuk dalam konstruk eksogen dan konstruk endogen. Setelah dipastikan model sesuai, maka langkah berikutnya memastikan validitas konstruk yaitu; *convergen validity* dan *Reliability*.

Validitas dan reliabilitas konstruk bertujuan untuk menguji apakah indikator dari variabel laten merupakan konstruk yang menyusun variabel laten tersebut, dan tahap selanjutnya adalah struktural model dimana dalam tahapan ini juga dibagi menjadi dua tahap yaitu tahap pertama menguji kesesuaian model dengan data dan tahap kedua adalah menguji hipotesis penelitian.

### Pengujian Hipotesis

Parameter pengukuran tentang ada tidaknya pengaruh dan signifikan secara parsial antara variabel eksogen dan endogen dapat diketahui berdasarkan nilai CR (*Critical Ratio*) dengan ketentuan berikut:

1. Jika nilai CR hitung  $> 1,96$  maka ada pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel indogen. Sebaliknya jika nilai CR hitung  $< 1,96$  maka tidak ada pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel indogen.
2. Jika nilai dari *level of significant* atau *probabilty*  $\leq 0,05$  maka ada pengaruh yang signifikan antara variabel eksogen terhadap variabel indogen. Sebaliknya jika nilai *probabilty*  $> 0,05$  maka tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel eksogen terhadap variabel indogen

Hasil analisis *regression weights* dan *standardized regression weights* seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Model Persamaan Struktural

Hip	Pengaruh	Koefisien	C.R.	Prob	Keterangan
H <sub>1</sub>	<i>Servant Leadership</i> → Komitmen Organisasional	0.310	3.466	***	Signifikan
H <sub>2</sub>	Karakteristik Individu → Komitmen Organisasional	0.377	4.045	***	Signifikan
H <sub>3</sub>	Budaya Organisasi → Komitmen Organisasional	0.237	2.061	0.039	Signifikan
H <sub>4</sub>	<i>Servant Leadership</i> → Kinerja ASN	0.168	2.411	0.016	Signifikan
H <sub>5</sub>	Karakteristik Individu → Kinerja ASN	0.224	2.923	0.003	Signifikan
H <sub>6</sub>	Budaya Organisasi → Kinerja ASN	0.401	4.252	***	Signifikan
H <sub>7</sub>	Komitmen Organisasional → Kinerja ASN	0.251	2.219	0.026	Signifikan

Sumber: : Hasil Olahan Peneliti dari Lampiran 7. Tahun 2015

Tabel 2 menjelaskan tentang nilai-nilai yang dapat digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Nilai koefisien *standardized regression* pengaruh *servant leadership* (X<sub>1</sub>) terhadap Komitmen organisasi (Z) sebesar 0.310, artinya jika *servant leadership* naik maka komitmen organisasional juga naik sebesar 0.310. Nilai *Critical Ratio* sebesar 3.466 menunjukkan angka yang lebih besar dengan nilai Z-score sebesar 1,96 dan nilai probabilitas sebesar \*\*\* atau  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh *servant leadership* (X<sub>1</sub>) terhadap komitmen organisasional (Z) adalah signifikan, jadi hipotesis pertama yang menyatakan *servant leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional diterima.



2. Nilai koefisien *standardized regression* karakteristik individu ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasional ( $Z$ ) sebesar 0.377, artinya jika karakteristik individu naik maka komitmen organisasional juga akan naik sebesar 0.377. Nilai *critical ratio* sebesar 4.045 > 1,96 dan angka probabilitas sebesar \*\*\* atau  $0,000 < 0,05$  dan dapat disebut sangat signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh karakteristik individu ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasional ( $Z$ ) signifikan, jadi hipotesis kedua yang menyatakan karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional diterima.
3. Nilai koefisien *standardized regression* pengaruh budaya organisasi ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasional ( $Z$ ) sebesar 0.237, artinya jika budaya organisasi naik maka komitmen organisasional juga naik sebesar 0.237. Nilai *critical ratio* sebesar 2.061 menunjukkan angka yang lebih besar dengan nilai  $Z$ -score sebesar 1,96 dengan nilai *probability* menunjukkan angka sebesar  $0.039 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasional ( $Z$ ) adalah signifikan, jadi hipotesis ketiga yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional diterima
4. Nilai koefisien *standardized regression* pengaruh *servant leadership* ( $X_1$ ) terhadap kinerja ASN ( $Y$ ) sebesar 0.168, artinya jika *servant leadership* naik maka kinerja ASN juga naik sebesar 0.168. Nilai *critical ratio* sebesar 2.411 menunjukkan angka yang lebih besar dengan nilai  $Z$ -score sebesar 1,96 dan nilai *probability* juga menunjukkan angka sebesar  $0.016 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh *servant leadership* ( $X_1$ ) terhadap kinerja ASN ( $Y$ ) adalah signifikan, jadi hipotesis ke-empat yang menyatakan *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN diterima
5. Nilai koefisien *standardized regression* pengaruh karakteristik individu ( $X_2$ ) terhadap kinerja ASN ( $Y$ ) sebesar 0.224, artinya jika karakteristik individu naik maka kinerja ASN juga naik sebesar 0.224. Nilai *critical ratio* sebesar 2.923 menunjukkan angka yang lebih besar dengan nilai  $Z$ -score sebesar 1,96 dan nilai *probability* juga menunjukkan angka sebesar  $0,003 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh karakteristik individu ( $X_2$ ) terhadap kinerja ASN ( $Y$ ) adalah signifikan, jadi hipotesis ke-lima yang menyatakan karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN diterima
6. Nilai koefisien *standardized regression* pengaruh budaya organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja ASN ( $Y$ ) sebesar 0.401, artinya jika budaya organisasi naik maka kinerja ASN juga naik sebesar 0.401. Nilai *Critical Ratio* sebesar 4.252 menunjukkan angka yang lebih besar dengan nilai  $Z$ -score sebesar 1,96 dan nilai *probability* juga menunjukkan angka sebesar sebesar \*\*\* atau  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh Aparatur Sipil Negara (ASN) ( $X_3$ ) terhadap Kinerja ASN ( $Y$ ) adalah signifikan, jadi hipotesis ke-enam

yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN diterima

Nilai koefisien *standardized regression* pengaruh komitmen organisasional (Z) terhadap kinerja ASN (Y) sebesar 0.251 artinya jika komitmen organisasional naik maka kinerja ASN juga naik sebesar 0.251. Nilai *critical ratio* sebesar 2.219 menunjukkan angka yang lebih besar dengan nilai *Z-score* sebesar 1,96 dan nilai *probability* juga menunjukkan angka sebesar  $0.026 < 0,05$  maka dapat disimpulkan pengaruh komitmen organisasional (Z) terhadap kinerja ASN (Y) adalah signifikan, jadi hipotesis ke-tujuh yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN diterima.

Berdasarkan hasil analisis data, beberapa temuan teoritik yang dihasilkan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian ini menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dan Kinerja ASN pada pemerintah daerah provinsi Sulawesi Barat. Hal ini berarti bahwa ASN di lingkungan pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Barat telah menyadari bahwa sebagai ASN mereka harus siap dan melaksanakan tugasnya sebagai *public service* melakukan pelayanan di lingkungan organisasi pemerintahan, sebagai pimpinan harus bersedia terjun langsung dalam organisasi untuk membangun dan mendorong ASN berkembang. Hal ini bisa dilakukan dengan memberikan pelayanan dan pertolongan apabila ASN mengalami kesulitan dalam organisasi, memberikan perhatian pada anak buahnya, berempati dengan mereka, serta mengembangkan mereka, disamping itu juga mengutamakan pengikut, memberdayakan, dan membantu mereka mengembangkan kapasitas pribadinya secara penuh, melayani kepentingan yang lebih besar pada organisasi, komunitas, dan masyarakat secara umum, dengan demikian diharapkan ASN memiliki komitmen untuk tetap menjaga organisasi dengan berupaya keras menjalankan tugasnya sesuai dengan tugas dan fungsinya.
2. Penelitian ini menemukan bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, ini berarti bahwa karakteristik individu ASN di pemerintah daerah provinsi Sulawesi Barat yang terdiri dari karakteristik biografis, Kemampuan, kepribadian dan belajar akan membawa perbedaan dalam peningkatan komitmen organisasional. Dengan demikian bahwa Karakteristik individu yang dimiliki oleh masing-masing ASN dapat mengubah perilaku komitmen organisasi bagi mereka, ini berarti bahwa faktor karakteristik individu dapat menentukan komitmen ASN dalam menjalankan tugasnya sebagai aparatur pemerintahan.
3. Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen organisasional. Ini berarti bahwa pemerintah provinsi Sulawesi Barat harus menciptakan dan menerapkan budaya organisasi yang

kuat karena dapat meningkatkan komitmen ASN baik secara affektif, continue dan normative sehingga dapat meningkatkan kinerja di pemerintah provinsi Sulawesi Barat.

4. Temuan lain dari penelitian ini adalah bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kinerja. Ini berarti bahwa untuk meningkatkan kinerja ASN bisa dilakukan dengan cara meningkatkan Komitmen mereka terhadap organisasi yaitu dengan cara meningkatkan pegawai ASN dengan mengkaitkan dirinya pada organisasi pemerintah daerah dan sasaran-sasarannya. Memiliki komitmen afektif (mengkaitkan dirinya secara emosional dan melibatkan diri terhadap organisasi), Komitmen kontinyu (bergabung dengan organisasi karena kebutuhan dan keinginan untuk berusaha sesuai dengan tujuan organisasi) dan komitmen normative (Perasaan pegawai untuk tetap berada dalam organisasi, karena merupakan hal yang benar dan harus dilaksanakan).

## SIMPULAN

Secara umum, hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel servant leadership, karakteristik individu, dan budaya organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, dan kinerja ASN, dengan demikian Hipotesis pertama, Hipotesis kedua, Hipotesis ketiga, Hipotesis keempat, Hipotesis kelima, Hipotesis keenam dan hipotesis ketujuh diterima.

Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan penting, sebagai berikut :

1. Servant leadership yang merupakan model kepemimpinan melayani di lingkungan Pemerintahan dapat berdampak pada peningkatan komitmen organisasional dan kinerja ASN di lingkungan Pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Barat
2. Karakteristik individu yang terdiri dari biografis, kemampuan, kepribadian dan pembelajaran yang dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat mempengaruhi komitmen organisasional, dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Daerah di Provinsi Sulawesi Barat
3. Budaya Organisasi yang terdiri dari ketentuan-ketentuan, nilai, Philosophy, iklim organisasi dapat berdampak pada Komitmen organisasional Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat terhadap komitmen organisasional yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka.
4. Komitmen organisasional yang terdiri dari afektif, continue dan normative berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

## SARAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka beberapa hal yang disarankan kepada pengambil kebijakan di bidang Sumber Daya Manusia di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat dalam meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara antara lain, (1) sesuai dengan hasil penelitian bahwa Budaya Organisasi merupakan variabel berpengaruh tertinggi terhadap Kinerja ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat maka variabel tersebut harus diperhatikan mengingat tugas dari ASN adalah sebagai *publick service*, (2) Variabel Karakteristik Individu hendaknya diperhatikan dan hal ini bisa dilakukan ketika rekrutmen Aparatur Sipil Negara (ASN) karena karakteristik individu yang baik akan menentukan komitmen mereka untuk mencapai kinerja yang optimal. (3) *Servant Leadership* juga perlu diciptakan dengan kuat sehingga membuat ASN memiliki komitmen, karena ASN yang memiliki komitmen akan memiliki kinerja yang optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi IV, Penerbit PT. Rineka Cipta : Jakarta.
- Bernardian dan Russel, J E. A. 1993. *Human Resources Management*, Mc. Graw-Hill Inc: Singapore.
- Luthans, Fred, 2005, *Organizational Behavior, Ten Edition*, Irwin McGraw-Hill, New York
- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*, Andi: Yogyakarta.
- Mangkunegara, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mangkunegara, 2005, *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama, Bandung
- Robbins, Stephen P., 2001, *Perilaku Organisasi Jilid 1*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Russel R. F dan Stone, A. G. 2002. "A Review of Servant Leadership Atributes: Developing a Practical Model". *Leadership & Organization Development Journal of Applied Psychology*, 96 (4), 863-871.
- Robbins, Stephen P., 2002, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi, Terjemahan, Edisi Kelima*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 2006, *Perilaku Organisasi, Terjemahan Tim Indeks edisi 9, Jilid 1*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Robbins, Timothy A. Judge. 2007. *Organizational Behavior (Buku 1)*. Salemba Empat: Jakarta.
- Spears, L. C. 2002. *Tracing The Past, Present, and Future Of Servant-Leadership. Dalam L.C Spears & M. Lawrence (Ed.), Focus on Leadership: Servant-Leadership for the 21st century (hh.1-6)*. NewYork: Jonh Wiley & Sons

*Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, 2000, Akuntabilitas and Good Governance.*

*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah*

*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah*

*Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil*

*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)*