

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam menghadapi dinamika globalisasi serta perubahan sosial dan teknologi yang masif, sektor pemerintahan dituntut untuk meningkatkan profesionalitas, efisiensi, dan akuntabilitas layanan publik. Pegawai sebagai pelaksana kebijakan publik memiliki peran strategis dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, kinerja pegawai menjadi indikator utama dalam mewujudkan birokrasi yang berorientasi pada hasil dan pelayanan publik yang berkualitas.

Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor struktural seperti peraturan, prosedur, dan sistem birokrasi, namun juga oleh aspek psikologis dan organisasi yang melekat pada individu masing-masing. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia sektor publik, perhatian terhadap kondisi psikologis dan sosial pegawai kini menjadi fokus penting. Hal ini sejalan dengan kebijakan Reformasi Birokrasi Nasional sebagaimana diatur dalam Perpres No. 81 Tahun 2010 yang menekankan pentingnya penguatan kapasitas dan kualitas ASN sebagai pelayan publik.

Salah satu variabel yang relevan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah Persepsi Dukungan Organisasi (POS), yaitu sejauh mana pegawai merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Dukungan yang dirasakan dari organisasi, baik berupa perhatian pimpinan, kejelasan peran, akses terhadap sumber daya, maupun penghargaan atas prestasi, mampu menciptakan suasana kerja yang positif dan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi (POS)

yang tinggi berkorelasi positif dengan peningkatan loyalitas, komitmen, serta perilaku kerja ekstra peran.

Selanjutnya, Pemberdayaan Psikologis atau *psychological empowerment* juga menjadi aspek penting dalam membangun pegawai yang proaktif dan berdaya saing. Pemberdayaan ini meliputi dimensi *meaning* (makna kerja), *competence* (kemampuan untuk menyelesaikan tugas), *self-determination* (kebebasan dalam pengambilan keputusan), dan *impact* (pengaruh terhadap hasil kerja) (Spreitzer, 1995). Pegawai yang diberdayakan secara psikologis akan merasa bahwa pekerjaannya bermakna, mampu memberikan kontribusi nyata, dan memiliki kendali atas cara kerja mereka. Hal ini akan mendorong keterlibatan yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih optimal (Thomas and Velthouse, 1990).

Selain dukungan dan pemberdayaan, faktor komitmen afektif juga memiliki pengaruh besar terhadap kinerja pegawai. Komitmen afektif adalah keterikatan emosional individu terhadap organisasi yang membuatnya ingin tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut (Meyer and Allen, 1991). Pegawai yang memiliki komitmen afektif tinggi akan menunjukkan loyalitas, dedikasi, dan keinginan kuat untuk menyumbangkan kontribusi terbaiknya, tidak hanya karena kewajiban formal tetapi karena rasa memiliki dan bangga terhadap instansi. Dalam sektor pendidikan, komitmen afektif berperan krusial dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan dan memastikan kelangsungan program-program strategis.

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa ketiga variabel ini memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai. Studi oleh Fatmawati (2020) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, dan keterikatan karyawan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di PT PLN Unit Pembangkitan Sumatera Selatan. Sementara penelitian oleh Dewi (2020) di

Universitas Negeri Semarang menegaskan bahwa persepsi dukungan organisasi secara tidak langsung memengaruhi perilaku kerja (OCB) melalui komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis sebagai mediator. Ridi Krisnadi (2022) menyatakan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Temuan ini memperkuat argumen bahwa faktor-faktor psikologis dan persepsi sosial memiliki kontribusi besar dalam membentuk perilaku kerja yang produktif.

Fenomena yang sama juga terjadi di lingkungan MA Negeri 1 Ngawi. Sebagai salah satu madrasah unggulan di Kabupaten Ngawi, madrasah ini berperan penting dalam mencetak lulusan yang tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga berakhlak dan moderat.

Pemilihan MA Negeri 1 Ngawi sebagai lokasi penelitian ini didasarkan pada beberapa indikasi permasalahan performa kelembagaan dan kinerja internal, jika dibandingkan dengan madrasah aliyah negeri lain di wilayah Kabupaten Ngawi. Meskipun MAN 1 Ngawi telah meraih akreditasi A dengan skor 91, skor ini masih di bawah MA Negeri 3 dan MA Negeri 4 Ngawi, yang masing-masing memperoleh skor akreditasi 93 berdasarkan data Kemendikbud Tahun 2024. Hal ini menunjukkan bahwa dari sisi mutu kelembagaan, MAN 1 Ngawi belum berada pada posisi tertinggi di tingkat kabupaten, hal tersebut dapat dilihat melalui Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 Data Nilai Akreditasi Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Ngawi

NAMA MADRASAH	AKREDITASI	NILAI
MA Negeri 3 Ngawi	A	93
MA Negeri 4 Ngawi	A	93
MA Negeri 2 Ngawi	A	91
MA Negeri 1 Ngawi	A	91

Sumber: Kemendikbud yang diolah oleh Tim Bogor Kota Pelajar Tahun 2024

Lebih lanjut, berdasarkan pemeringkatan dari Lembaga Tes Masuk Perguruan Tinggi (LTMPPT) Tahun 2022, tidak satu pun madrasah di Kabupaten Ngawi, termasuk MAN 1 Ngawi masuk dalam daftar 10 besar MA terbaik se-Jawa Timur, sebagaimana dapat dilihat melalui Tabel 1.2 berikut:

Tabel 1.2 Data MA Terbaik se-provinsi Jawa Timur Tahun 2022 versi TOP 1000

Sekolah LTMPPT (Lembaga Tes Masuk Perguruan Tinggi)

No	Nama Sekolah	SKOR	Peringkat Nasional (SMA/MA/SMK)	Peringkat Provinsi (Khusus MA)
1	MA Negeri 2 Kota Malang	617,605	19	1
2	MA Negeri Insan Cendekia Pasuruan	600,516	40	2
3	MA Negeri 2 Kota Kediri	566,431	151	3
4	MAS Unggulan Amanatul Ummah Surabaya	550,310	274	4
5	MA Negeri 1 Kota Malang	540,773	370	5
6	MA Negeri 1 Jember	536,520	427	6
7	MA Negeri 2 Tulungagung	533,163	484	7
8	MA Negeri 1 Kota Kediri	533,141	485	8
9	MA Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo	531,339	510	9
10	MA Negeri 2 Kota Madiun	527,163	617	10

Sumber: Website LTMPPT, 2025

Bahkan secara lokal, MAN 1 Ngawi tidak masuk dalam daftar tiga besar sekolah terbaik se-Kabupaten Ngawi, masih kalah oleh SMA Negeri 1 Ngawi, SMK Negeri 1 Ngawi, dan SMA Negeri 2 Ngawi. Ini menunjukkan bahwa dalam hal output akademik dan daya saing siswa di tingkat nasional, MAN 1 Ngawi masih memiliki pekerjaan rumah yang cukup besar, hal tersebut dapat dilihat melalui Tabel 1.3 berikut:

**Tabel 1.3 Data SMA/MA/SMK Terbaik se-kabupaten Ngawi Jawa Timur Tahun
2022 versi TOP 1000 Sekolah LTMPT**

No	Nama Sekolah	SKOR	Peringkat Nasional (Umum SMA/MA/SMK)	Peringkat Kabupaten
1	SMA Negeri 1 Ngawi	529,476	555	1
2	SMK Negeri 1 Ngawi	521,946	738	2
3	SMA Negeri 2 Ngawi	513,344	984	3

Sumber : Website LTMPT, 2025

Meskipun data pemeringkatan nasional oleh LTMPT telah dihentikan sejak 2023, catatan tahun 2022 menunjukkan bahwa dalam hal output akademik dan daya saing siswa di tingkat nasional, MAN 1 Ngawi masih memiliki pekerjaan rumah yang cukup besar.

Tabel 1.4 Data Pegawai MA Negeri di Wilayah Kab. Ngawi

NAMA MADRASAH	JUMLAH PEGAWAI
MA Negeri 1 Ngawi	87
MA Negeri 2 Ngawi	64
MA Negeri 3 Ngawi	51
MA Negeri 4 Ngawi	43

Sumber: Data Sistem Kementerian Agama, 2025

Selain itu, berdasarkan data sistem Kementerian Agama pada website resminya (<https://appmadrasah.kemenag.go.id/>), jumlah pegawai di MAN 1 Ngawi tercatat sebanyak 87 orang, jumlah terbesar dibandingkan madrasah lain di Kabupaten Ngawi (MAN 2 = 64 pegawai, MAN 3 = 51 pegawai, MAN 4 = 43 pegawai). Meskipun jumlah pegawai lebih banyak, hal ini belum sebanding dengan pencapaian kinerja kelembagaan secara komparatif, baik dalam aspek akreditasi maupun performa akademik siswa.

Berdasarkan observasi awal, ditemukan adanya keragaman kinerja pegawai yang tidak selalu konsisten. Beberapa pegawai menunjukkan dedikasi tinggi dan proaktif, sementara yang lain menunjukkan tingkat partisipasi dan tanggung jawab yang lebih rendah. Hal ini membuka peluang untuk mengkaji faktor-faktor psikologis dan organisasional yang

mungkin berpengaruh terhadap tingkat kinerja tersebut, seperti Persepsi Dukungan Organisasi, Pemberdayaan Psikologis, dan Komitmen Afektif.

Fenomena tersebut didukung dengan pre study yang dilakukan selama tanggal 8-11 Juni 2025 pada 10 pegawai di Madrasah Aliyah Negeri 1 Ngawi dengan hasil yang dapat dilihat pada Tabel 1.5 sebagai berikut:

Tabel 1.5 Studi Pendahuluan terkait Kinerja Pegawai di Lingkungan Madrasah

No.	Pertanyaan	Ya (%)	Tidak (%)
1	Saya merasa kinerja pegawai di instansi saya bekerja saat ini sudah sesuai dengan harapan organisasi	90	10
2	Sebagian pegawai di instansi saya bekerja masih menunjukkan perilaku kerja yang kurang disiplin.	30	70
3	Tugas dan tanggung jawab saya sebagai pegawai seringkali melebihi kapasitas waktu dan tenaga.	20	80
4	Saya merasa kurang mendapat dukungan atau perhatian dari pimpinan terkait pekerjaan saya.	0	100
5	Saya merasa bersemangat dan berkomitmen untuk tetap bekerja di tempat instansi saya saat ini	90	10
6	Ada rekan pegawai yang bekerja hanya karena kewajiban, bukan karena keinginan berkontribusi	20	80
7	Saya merasa punya kebebasan dan wewenang dalam menjalankan tugas saya di instansi saya bekerja saat ini	80	20
8	Dukungan organisasi seperti fasilitas, pelatihan, atau penghargaan masih belum merata di kalangan pegawai	60	40
9	Kinerja pegawai berpengaruh langsung terhadap meningkatnya jumlah lulusan yang diterima di PTN (Perguruan Tinggi Negeri)	100	0
10	Saya merasa pegawai perlu diberdayakan secara psikologis agar bisa lebih aktif dan produktif di tempat kerja.	100	0
Rata-Rata		59	41

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil pre-study yang dilakukan terhadap 10 pegawai di MA Negeri 1 Ngawi pada tanggal 8–18 Juni 2025, diperoleh data yang menunjukkan beragam persepsi dan pengalaman terkait kinerja pegawai. Hasil *pre-study* menunjukkan sejumlah gejala kinerja yang belum optimal. Dimana 30% responden menyatakan masih ada pegawai yang kurang disiplin, 20% mengaku kelebihan beban kerja hingga mengganggu performa, 60% menilai bahwa pelatihan, fasilitas, dan penghargaan belum merata, 100% menyatakan

bahwa pemberdayaan psikologis perlu ditingkatkan dan 20% mengatakan ada pegawai yang bekerja hanya karena kewajiban, bukan keterikatan emosional.

Masalah-masalah tersebut mengindikasikan adanya persoalan pada dimensi kinerja, yang jika dirinci menurut indikator Dwiyanto (2006) dan nilai ASN BerAKHLAK, mengarah pada produktivitas yang belum maksimal (output belum sebanding dengan jumlah SDM), disiplin kerja yang tidak merata (bertentangan dengan nilai Akuntabel), kurangnya antusiasme atau inisiatif di luar tugas formal (bertentangan dengan Adaptif dan Kolaboratif) dan masih adanya keterlibatan kerja yang rendah karena tidak ada *sense of belonging* (bertentangan dengan Loyal dan Kompeten).

Dengan rerata jawaban “Ya” sebesar 59% dan “Tidak” sebesar 41%, dapat disimpulkan bahwa meskipun terdapat potensi kinerja yang cukup baik, persepsi terhadap dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, dan beban kerja masih menjadi tantangan nyata di lingkungan MAN 1 Ngawi.

Tabel 1.6 Trend Kinerja Pegawai Tahun 2022 – 2025

No	Aspek Kinerja	Target Ideal	Realisasi			Keterangan
			2023	2024	2025*	
1	Kuantitas kerja (laporan SKP, perangkat pembelajaran, dan administrasi)	100%	92%	90%	91%	Kinerja kuantitatif relatif stabil, namun terdapat fluktuasi akibat peningkatan beban administrasi dan penyesuaian kebijakan kerja.
2	Kualitas kerja (ketepatan substansi laporan, kesesuaian SOP)	100%	91%	89%	92%	Kualitas kerja cenderung baik, namun belum merata antarpegawai, terutama pada inovasi dan ketelitian dokumen.
3	Ketepatan waktu penyelesaian tugas	100%	94%	91%	93%	Disiplin waktu tergolong baik, meskipun masih terdapat keterlambatan pada beberapa unit kerja.
4	Kedisiplinan dan kehadiran	100%	96%	94%	95%	Tingkat kehadiran tinggi dan stabil, menunjukkan

No	Aspek Kinerja	Target Ideal	Realisasi			Keterangan
			2023	2024	2025*	
						kepatuhan terhadap aturan kerja.
5	Motivasi kerja dan inisiatif	≥ 90%	85%	82%	83%	Motivasi kerja belum optimal, pegawai cenderung menunggu arahan dan kurang inisiatif mandiri.
6	Komitmen afektif (rasa memiliki, loyalitas)	≥ 90%	84%	81%	82%	Keterikatan emosional pegawai tergolong cukup, namun belum mencapai target ideal organisasi.
7	Pemberdayaan psikologis (autonomi makna kerja, & kepercayaan diri)	≥ 90%	86%	84%	85%	Pegawai merasa cukup berdaya, namun ruang partisipasi dan pengambilan keputusan masih terbatas.
8	Presepsi dukungan organisasi (fasilitas, perhatian pemimpin, penghargaan)	≥ 90%	88%	86%	87%	Dukungan organisasi dinilai baik, tetapi belum sepenuhnya dirasakan merata oleh seluruh pegawai.
Keterangan:) Tahun 2025 berdasarkan Evaluasi Kinerja Triwulan I						

Sumber: SKP PPK Tahun 2023, SKP PPK Tahun 2024, Evaluasi Kinerja TW I Tahun 2025
(data diolah)

Pada Tabel 1.6 kinerja pegawai selama periode tahun 2023–2025 secara umum berada pada kategori baik, dengan capaian rata-rata indikator kinerja berada pada kisaran 82%–96%. Aspek yang menunjukkan performa paling stabil adalah kedisiplinan dan kehadiran, dengan realisasi mencapai 94–96%, serta ketepatan waktu penyelesaian tugas yang konsisten di atas 90%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki kepatuhan administratif dan tanggung jawab formal yang relatif tinggi dalam menjalankan tugasnya.

Namun demikian, pada aspek yang bersifat psikologis dan afektif, seperti motivasi kerja, pemberdayaan psikologis, dan komitmen afektif, capaian kinerja menunjukkan nilai yang lebih rendah dibandingkan target ideal. Motivasi kerja dan inisiatif pegawai hanya mencapai 82–85%, sementara komitmen afektif berada pada kisaran 81–84%, masih di

bawah target $\geq 90\%$. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai mampu memenuhi kewajiban formal, namun dorongan intrinsik, rasa memiliki, dan keterikatan emosional terhadap organisasi belum sepenuhnya optimal.

Selain itu, persepsi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai berada pada kisaran 86–88%, menunjukkan bahwa dukungan pimpinan, fasilitas kerja, serta sistem penghargaan telah berjalan cukup baik, tetapi belum dirasakan merata oleh seluruh pegawai. Beberapa pegawai masih memandang bahwa perhatian organisasi terhadap kebutuhan individu, peluang pengembangan diri, dan apresiasi non-material belum sepenuhnya konsisten. Keterbatasan ini berpotensi memengaruhi tingkat pemberdayaan psikologis dan komitmen afektif pegawai dalam jangka panjang.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa permasalahan kinerja pegawai MAN 1 Ngawi tidak semata-mata terletak pada aspek teknis pelaksanaan tugas, melainkan juga berkaitan erat dengan persepsi dukungan organisasi, tingkat pemberdayaan psikologis, dan kekuatan komitmen afektif pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk menganalisis secara empiris pengaruh persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, dan komitmen afektif terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat dirumuskan strategi kebijakan dan manajerial yang lebih tepat dalam meningkatkan kinerja pegawai madrasah secara berkelanjutan.

Selain itu, hingga saat ini belum ditemukan penelitian terdahulu yang secara khusus mengkaji hubungan antara ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai dalam konteks madrasah aliyah negeri di Kabupaten Ngawi, khususnya MAN 1 Ngawi. Maka dari itu, penelitian ini juga diharapkan dapat mengisi kekosongan literatur dan memberikan kontribusi praktis bagi pimpinan madrasah dan pemangku kepentingan lainnya dalam menyusun strategi pengembangan sumber daya pegawai yang lebih humanistik, profesional, dan berbasis pendekatan psikologis. Dengan kompleksitas tantangan birokrasi

pendidikan saat ini, serta posisi strategis MAN 1 Ngawi sebagai pusat layanan pendidikan menengah berbasis nilai keislaman di daerahnya, maka penelitian ini sangat relevan dilakukan di lingkungan tersebut.

Urgensi penelitian ini didasarkan pada beberapa isu krusial yang memengaruhi kinerja pegawai di sektor pendidikan Indonesia, khususnya dalam konteks madrasah. Dimana Tantangan Implementasi Kebijakan Manajemen Kinerja ASN, sebagaimana Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN-RB) Nomor 6 Tahun 2022 merupakan "terobosan" yang bertujuan meningkatkan kinerja ASN dengan fokus pada ekspektasi pimpinan, umpan balik berkelanjutan, dan nilai-nilai inti ASN BerAKHLAK. Namun, implementasi kebijakan ini menghadapi tantangan, termasuk kebutuhan akan sosialisasi yang lebih baik terkait pengisian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan memastikan proses penilaian kinerja yang komprehensif. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman tentang faktor-faktor psikologis dapat memfasilitasi adopsi dan efektivitas kebijakan baru ini.

Kesenjangan dan isu kinerja pegawai yang berkelanjutan, meskipun upaya reformasi birokrasi terus dilakukan, masalah seperti kurangnya disiplin (misalnya, absensi) dan tanggung jawab di kalangan beberapa pegawai masih menjadi perhatian. Kinerja pegawai juga belum optimal dalam hal ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian dalam menyelesaikan tugas, dengan beberapa pegawai masih sering membutuhkan bimbingan dari atasan. Ini mengindikasikan bahwa ada ruang untuk peningkatan kinerja dan kebutuhan untuk mengatasi faktor-faktor perilaku dan psikologis yang mendasarinya.

Konteks Unik Pendidikan Madrasah, sebagai lembaga pendidikan keagamaan, memiliki kerangka budaya dan operasional yang khas. Guru-guru di madrasah menghadapi tantangan spesifik, termasuk kebutuhan untuk beradaptasi dengan isu-isu global dan mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran. Selain itu, terdapat kebutuhan untuk

meningkatkan kolaborasi antar guru dan memberikan apresiasi yang lebih baik terhadap kinerja mereka. Potensi kontradiksi antara peraturan ASN umum (seperti UU ASN Nomor 20 Tahun 2023 yang baru) dan undang-undang khusus guru terkait hak cuti juga dapat mengganggu proses pembelajaran dan memengaruhi moral serta kinerja guru.

Temuan Penelitian yang Kontradiktif dimana Literatur yang ada menunjukkan hasil yang bervariasi mengenai dampak langsung persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Beberapa studi menemukan pengaruh positif dan signifikan, sementara yang lain melaporkan pengaruh positif namun tidak signifikan. Ini menyoroti adanya kesenjangan dalam memahami mekanisme pasti bagaimana dukungan organisasi memengaruhi kinerja, terutama dalam konteks spesifik seperti madrasah. Demikian pula, komitmen organisasi yang rendah telah dikaitkan dengan masalah seperti tingkat absensi yang tinggi dan kurangnya semangat kerja, yang secara langsung berdampak pada kinerja.

Oleh karena itu, penelitian yang menginvestigasi interaksi antara persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, dan komitmen afektif dalam konteks spesifik Madrasah Aliyah Negeri 1 Ngawi menjadi sangat mendesak. Studi ini dapat memberikan bukti empiris untuk merumuskan intervensi yang tepat dan penyesuaian kebijakan yang dapat mendorong tenaga kerja yang lebih didukung, diberdayakan, dan berkomitmen, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai dan kualitas hasil pendidikan di madrasah. Penelitian ini juga berupaya mendeteksi sejauh mana masing-masing variabel tersebut berpengaruh. Dengan demikian, peneliti dapat menentukan apakah variabel-variabel tersebut relevan dengan judul penelitian, yaitu **“Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Pemberdayaan Psikologis, dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Pegawai di Madrasah Aliyah Negeri 1 Ngawi”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

- a. Presepsi dukungan organisasi di kalangan pegawai belum sepenuhnya optimal.

Hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih menilai fasilitas, pelatihan, serta perhatian pimpinan belum dirasakan secara merata di lingkungan kerja. Sebanyak 60% responden menyatakan bahwa dukungan organisasi seperti pelatihan dan penghargaan belum merata, sedangkan capaian indikator persepsi dukungan organisasi hanya mencapai 86–88% dari target ideal $\geq 90\%$. Kondisi ini mengindikasikan bahwa masih terdapat ketimpangan dalam persepsi terhadap kepedulian dan apresiasi organisasi terhadap pegawai, yang berpotensi menurunkan motivasi serta loyalitas kerja individu.

- b. Pemberdayaan psikologis pegawai masih menghadapi tantangan.

Meskipun sebagian pegawai merasa memiliki makna dan kebebasan dalam menjalankan tugasnya, namun sebagian lainnya belum merasakan tingkat otonomi dan pengaruh yang memadai terhadap hasil kerja. Data menunjukkan capaian pemberdayaan psikologis sebesar 85%, di bawah target $\geq 90\%$. Hal ini menunjukkan bahwa ruang partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan dan kesempatan untuk menunjukkan kompetensi masih terbatas. Akibatnya, tidak semua pegawai merasa pekerjaannya berdampak signifikan terhadap kemajuan madrasah, yang dapat memengaruhi keterlibatan dan produktivitas individu.

- c. Variasi Komitmen Afektif antar pegawai.

Meskipun mayoritas pegawai menunjukkan loyalitas dan keinginan untuk tetap bekerja di MAN 1 Ngawi, terdapat sebagian pegawai yang bekerja semata karena kewajiban formal, bukan karena rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi.

Hasil studi pendahuluan menunjukkan 20% responden menyatakan bahwa terdapat pegawai yang bekerja hanya karena tuntutan tugas, bukan motivasi intrinsik. Selain itu, indikator komitmen afektif hanya mencapai 81–84% dari target $\geq 90\%$, yang menunjukkan bahwa keterikatan emosional dan rasa bangga terhadap organisasi belum sepenuhnya terbentuk merata di kalangan pegawai.

- d. Kinerja pegawai di MAN 1 Ngawi belum menunjukkan konsistensi yang diharapkan.

Secara umum kinerja pegawai berada pada kategori baik, dengan capaian 82–96% di berbagai aspek. Namun, jika dilihat dari aspek motivasi, komitmen afektif, dan pemberdayaan psikologis, kinerja individu masih berada di bawah standar ideal. Fenomena ini tercermin pula dari capaian kelembagaan yang masih berada di bawah beberapa Madrasah Aliyah Negeri lain di Kabupaten Ngawi, meskipun secara kuantitas pegawai di MAN 1 Ngawi merupakan yang terbanyak. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa faktor-faktor psikologis seperti persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, dan komitmen afektif memiliki peran penting dalam menentukan kualitas dan konsistensi kinerja individu pegawai.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan masalah-masalah yang telah diidentifikasi di atas, masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di MA Negeri 1 Ngawi?
- b. Apakah pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di MA Negeri 1 Ngawi?

- c. Apakah komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di MA Negeri 1 Ngawi?
- d. Apakah persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, dan komitmen afektif secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai di MA Negeri 1 Ngawi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai di MA Negeri 1 Ngawi.
- b. Untuk menganalisis pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kinerja pegawai di MA Negeri 1 Ngawi.
- c. Untuk menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai di MA Negeri 1 Ngawi.
- d. Untuk menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, dan komitmen afektif terhadap kinerja pegawai di MA Negeri 1 Ngawi.

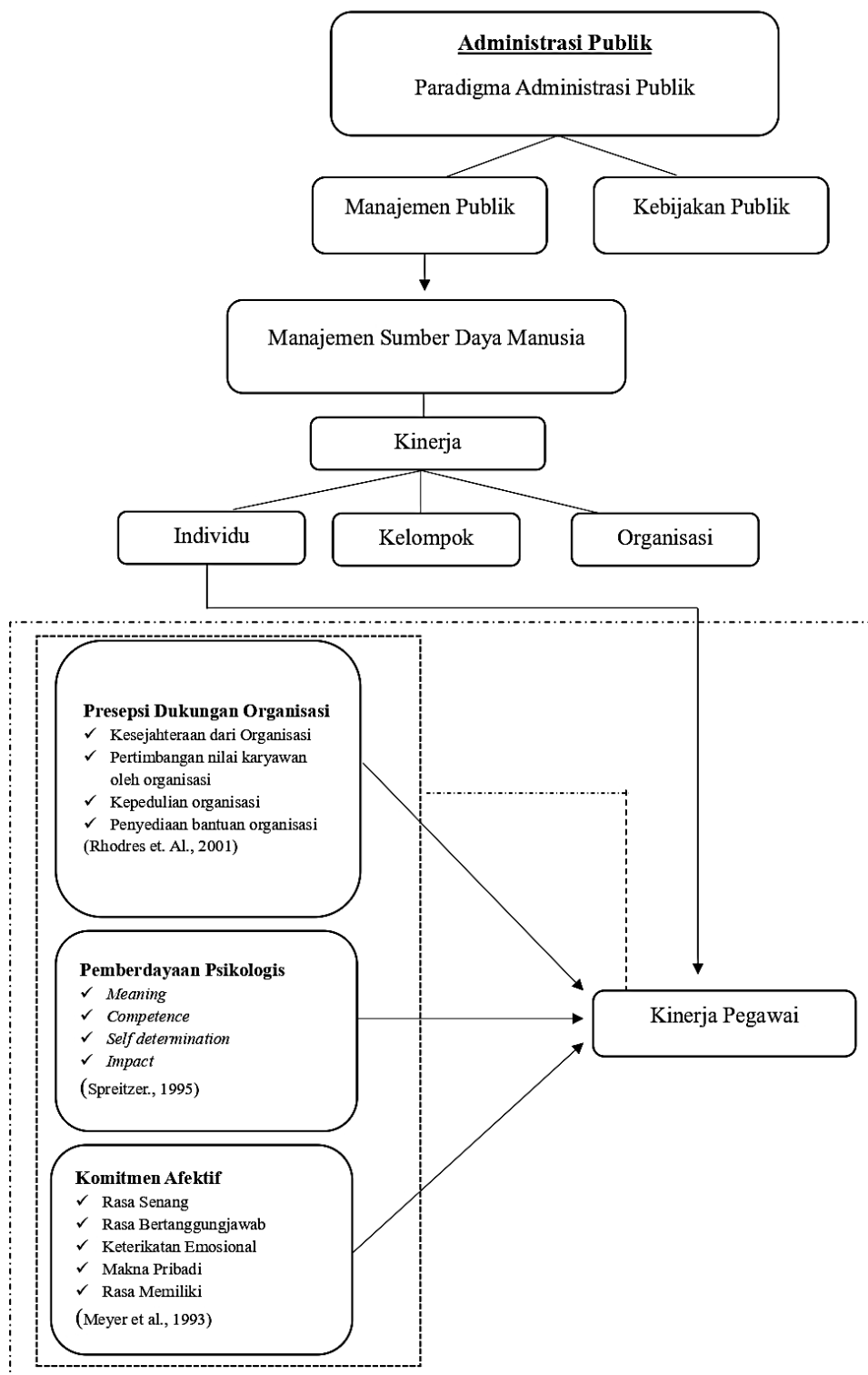
1.4 Kegunaan Penelitian

Secara teoritis penelitian ini dapat menambah khazanah akademik dalam bidang manajemen publik dan psikologi organisasi dan berguna sebagai referensi penelitian selanjutnya.

Secara praktis penelitian memberikan rekomendasi kepada pihak MA Negeri 1 Ngawi dalam merancang strategi peningkatan kinerja pegawai melalui aspek internal psikologis dan dukungan institusi.

1.5 Kerangka Teori

Gambar 1.1 Kerangka Teori



Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2025

1.5.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan upaya peneliti dalam mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru sebagai peneliti berikutnya. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan penjelasan bahwa penelitian ini tidak memplagiasi penelitian sebelumnya. Berikut merupakan beberapa artikel penelitian terdahulu yang termuat dalam jurnal-jurnal.

Tabel 1.7 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Peneliti	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil	Keterkaitan dengan Penelitian
1	<i>The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator</i>	Joo dan Jo (2017)	Karyawan yang bekerja di perusahaan besar di Korea (374 karyawan)	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keterikatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi rasa keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya maka semakin tinggi pula kualitas kinerjanya dalam bekerja. Selanjutnya hasil pengujian juga membuktikan bahwa dukungan organisasi dan keterikatan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada suatu badan kepegawaian daerah.	Model penelitian dari Joo dan Jo (2017) dapat dijadikan referensi untuk hubungan dukungan organisasi dan keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai
2	<i>The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. International Journal of Hospitality Management, 31(1), 180-190.</i>	Chiang & Hsieh (2012)	Karyawan Hotel di Taiwan (513 karyawan)	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis berpengaruh positif pada <i>organizational citizenship behavior</i> . Persepsi dukungan organisasi tidak secara positif mempengaruhi kinerja pekerjaan. Pemberdayaan psikologis dan OCB berpengaruh positif pada kinerja pekerjaan. OCB memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis terhadap kinerja pekerjaan.	Model penelitian dari Chiang & Hsieh (2012) dapat dijadikan referensi untuk hubungan persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, dan kinerja.
3	<i>Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. The Academy of Management Journal, 38(5), 1442-1465.</i>	Sharma & Dhar (2016)	Perawat di enam institusi kesehatan publik di Uttarakhand, India (349 perawat)	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Tingkat kelelahan berpengaruh signifikan dan memiliki hubungan terbalik dengan komitmen afektif. Persepsi dukungan organisasi dan keadilan prosedural memiliki hubungan positif dengan komitmen afektif memiliki berpengaruh pada kinerja pekerjaan.	Model penelitian dari Sharma & Dhar (2016) dapat dijadikan referensi untuk hubungan persepsi dukungan organisasi komitmen afektif dan kinerja pekerjaan.
4	<i>The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective. Leadership</i>	Casimir, Ngee Keith Ng, & Yuan Wang .et. al (2014)	Karyawan <i>full-time</i> dari berbagai industri di China (428 karyawan)	Analisis Regresi	<i>Leader member exchange</i> dan persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan pada komitmen afektif. Serta komitmen afektif memediasi hubungan antara <i>leader member exchange</i> dan	Model penelitian dari Casimir <i>et al.</i> (2016) dapat dijadikan referensi untuk hubungan persepsi dukungan organisasi, komitmen afektif dan kinerja pekerjaan.

No	Judul Penelitian	Peneliti	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil	Keterkaitan dengan Penelitian
	<i>and Organization Development Journal</i> , 35(5), 366-285.				persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja.	
5	<i>The Influence Of Organizational Learning Culture And Perceived Organizational Support On Employees' Affective Commitment And Turnover Intention</i>	Islam et al. (2015)	Karyawan pada sektor bank di Pakistan (758 karyawan)	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	Studi ini menjelaskan pentingnya POS dan OLC dalam meningkatkan AC dan mengurangi TI.	Model penelitian dari Islam et. Al (2015) dapat dijadikan referensi untuk hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan komitmen afektif
6	<i>Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment, Organizational Citizenship Behavior, Job Performance and Job Embeddedness: A Research on the Fast Food Industry in Istanbul, Turkey. International Journal of Business and Management</i> , 9(4), 131-139.	Karavardar G. (2014)	Karyawan restoran cepat saji di Istanbul, Turki (700 karyawan)	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	Terdapat hubungan positif antara, persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, <i>organizational citizenship behavior</i> , dan <i>job embeddedness</i> sebagai moderator terhadap kinerja pekerjaan.	Model penelitian dari Karadarvar (2014) dapat dijadikan referensi untuk hubungan persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, OCB dan kinerja pekerjaan.
7	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kompetensi pada Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif. <i>Management Analysis Journal</i> , 5(1), 24-35.	Murniasih & Sudarma (2016)	Perawat rawat inap di Rumah Sakit dr. Soewondo Kendal (108 perawat)	Regresi linear dan Analisis Jalur (<i>path analysis</i>)	Persepsi dukungan organisasi dan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta komitmen afektif memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi dan kompetensi dengan kinerja karyawan.	Model penelitian dari Murniasih & Sudarma (2016) dapat dijadikan referensi untuk hubungan persepsi dukungan organisasi, komitmen afektif dan kinerja pekerjaan.
8	<i>The Effect of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance with Organizational Citizenship Behavior as Mediation. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)</i> , 20(5), 1-8.	Sukmayanti & Sintaasih (2018)	Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Renon Kantor Cabang Bali (60 karyawan)	<i>Partial Least Square Structural Equation Model (PLS-SEM)</i>	Persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis memiliki efek positif dan signifikan pada <i>organizational citizenship behavior</i> dan kinerja pekerjaan. OCB memediasi secara parsial pada hubungan persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis terhadap kinerja pekerjaan.	Model penelitian dari Sukmayanti & Sintaasih (2018) dapat dijadikan referensi untuk hubungan persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, dan kinerja pekerjaan.

No	Judul Penelitian	Peneliti	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil	Keterkaitan dengan Penelitian
9	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Pada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan Komitmen Afektif dan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Pemediasi (Studi Pada Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang)	Nanda Alvionika Dewi (2020)	Tenaga Pendidik Universitas Negeri Semarang (130 karyawan)	<i>Partial Least Square Structural Equation Model</i> (PLS-SEM)	Persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh signifikan pada komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis. Namun, pada penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak signifikan pada OCB. Selain itu, komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh signifikan dalam memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi pada OCB. Komitmen afektif memiliki pengaruh lebih tinggi dibandingkan pemberdayaan psikologis dalam perannya sebagai mediasi.	Model penelitian dari Dewi (2020) dapat dijadikan referensi untuk hubungan persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, dan komitmen afektif, terhadap kinerja pekerjaan.
10	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Pemberdayaan Psikologis, dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pekerjaan (Studi Kasus: Perawat Rawat Inap Rumah Sakit X Gresik)	Ananda Dwi Kurniawan (2020)	Perawat Rawat Inap Rumah Sakit X Gresik (85 Perawat)	<i>Partial Least Square Structural Equation Model</i> (PLS-SEM)	Persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB dan kinerja pekerjaan, pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap OCB dan kinerja pekerjaan, OCB berpengaruh negatif terhadap kinerja pekerjaan, OCB memediasi secara parsial hubungan pemberdayaan psikologis dan kinerja pekerjaan, persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, dan komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan pada perawat rawat inap.	Model penelitian dari Kurniawan (2020) dapat dijadikan referensi untuk hubungan persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, dan komitmen afektif, terhadap kinerja pekerjaan.
11	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang. <i>Jurnal Ilmu Administrasi Publik</i> , 2(3), 3875	Renita, A., Parawangi, A., & Mustari, N. (2021).	Pegawai di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang (40 orang)	Teknik analisis statistik dekriptif, dan teknik analisis linear sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang yang sangat signifikan.	Model penelitian dari Renita (2021) dapat dijadikan referensi untuk hubungan komitmen organisasi dan kinerja pegawai
12	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan	Nabila, H. A., &	Karyawan PT KAI (Persero)	<i>Partial Least Square</i> (PLS)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh	Model penelitian dari Nabila (2020) dapat dijadikan

No	Judul Penelitian	Peneliti	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil	Keterkaitan dengan Penelitian
	Keterikatan Karyawan Dan Perilaku Kerja Proaktif Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang). Diponegoro Journal of Management, 9(4), 1–12	Ratnawati, I. (2020)	Daop IV Semarang (65 Karyawan)		positif terhadap kinerja karyawan, keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, perilaku kerja proaktif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel keterlibatan karyawan dan perilaku kerja proaktif berperan sebagai mediator antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, di mana perilaku kerja proaktif berperan lebih besar sebagai intervening.	referensi untuk hubungan persepsi dukungan organisasi dengan perilaku kerja
13	Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada Pegawai PT. Pos Indonesia di Kota Bandar Lampung)	Ridi Krisnadi (2022)	Pegawai yang bekerja pada PT. Pos Indonesia di Kota Bandar Lampung (178 orang)	analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.	Model penelitian dari Krisnadi (2022) dapat dijadikan referensi untuk hubungan pengaruh pemberdayaan psikologis, persepsi dukungan organisasi, dan komitmen organisasi
14	Pengaruh Dukungan Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah. Jurnal Ilmu Manajemen, 10(1), 219–232. 1	Umihastanti, D., & Frianto, A. (2022)	Pegawai Negeri Sipil suatu badan kepegawaian daerah (59 orang)	Regresi linier berganda	Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keterikatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi rasa keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya maka semakin tinggi pula kualitas kinerjanya dalam bekerja. Selanjutnya hasil pengujian juga membuktikan bahwa dukungan organisasi dan keterikatan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada suatu badan kepegawaian daerah.	Model penelitian dari Umihastuti (2022) dapat dijadikan referensi untuk hubungan pengaruh Dukungan Organisasi pada pegawai
15	Hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan di PT. X Character Jumal Penelitian Psikologi 2024, Vol. 11, No.02 (691-704)	Onke Alvin Primasari Syah (2024)	Karyawan PT. X (124 orang)	uji korelasi Pearson	Semakin tinggi tingkat persepsi dukungan organisasi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi komitmen organisasi karyawan	Model penelitian dari Syah (2024) dapat dijadikan referensi untuk hubungan persepsi dukungan organisasi dengan komitmen organisasi

Sumber : Hasil Olahan Penulis, 2025

Kebaruan utama dari penelitian ini terletak pada konteks penelitian yang spesifik dan belum banyak dieksplorasi: kinerja pegawai, yang mencakup guru dan staf administrasi, di Madrasah Aliyah Negeri 1 Ngawi. Lingkungan ini unik karena menggabungkan karakteristik sektor publik, domain pendidikan, dan institusi keagamaan. Lingkungan yang berbeda ini dapat memperkenalkan faktor-faktor budaya, administrasi, dan motivasi yang unik yang memengaruhi bagaimana Persepsi Dukungan Organisasi, Pemberdayaan Psikologis, dan Komitmen Afektif dipersepsikan dan bagaimana pada akhirnya memengaruhi kinerja, membedakannya dari studi sektor publik umum atau sektor swasta.

Penelitian ini mengusulkan untuk menguji pengaruh simultan dari ketiga variabel independent yakni Persepsi Dukungan Organisasi, Pemberdayaan Psikologis, dan Komitmen Afektif terhadap kinerja pegawai. Meskipun literatur yang ada mengeksplorasi pasangan variabel ini atau efek mediasinya, model komprehensif yang mengintegrasikan ketiganya dalam konteks spesifik ini adalah hal baru. Ini memungkinkan pemahaman holistik tentang dampak gabungan dan potensi hubungan timbal balik mereka.

Penelitian ini bertujuan untuk berkontribusi secara signifikan pada pemahaman nuansa perilaku organisasi di institusi pendidikan publik Indonesia, khususnya Madrasah. Dengan menyelidiki faktor-faktor ini di madrasah, studi ini dapat mengungkapkan apakah interaksi faktor-faktor psikologis dan organisasi ini berbeda dari temuan di lembaga sektor publik umum atau perusahaan swasta, yang berpotensi karena budaya organisasi yang unik, nilai-nilai agama, dan struktur administrasi spesifik yang lazim di madrasah.

Penelitian ini dapat berfungsi untuk mengkonfirmasi atau menantang temuan kontradiktif dari studi sektor publik sebelumnya (misalnya, apakah POS memiliki efek langsung atau sepenuhnya dimediasi oleh AC, atau apakah efek PE dibatasi oleh birokrasi, dalam konteks Madrasah spesifik ini). Dengan memberikan bukti empiris dari pengaturan unik ini, tesis akan berkontribusi pada generalisasi dan kondisi batas teori perilaku organisasi yang sudah mapan.

Konteks spesifik Madrasah Aliyah Negeri bukan hanya detail geografis atau institusional; ini mewakili konteks organisasi unik yang mungkin mengubah dinamika variabel yang diteliti. Madrasah beroperasi di bawah peraturan pemerintah (sebagai institusi ASN) dan mandat pendidikan-keagamaan, berpotensi

menumbuhkan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi karyawan yang berbeda dibandingkan dengan sekolah umum sekuler atau kantor pemerintah umum. Hal ini menjadikan Madrasah Aliyah Negeri 1 Ngawi sebagai "laboratorium teoretis" yang berharga. Kebaruan tesis ini melampaui sekadar mengisi kesenjangan kontekstual; ini melibatkan pengujian ketahanan dan generalisasi teori perilaku organisasi yang sudah mapan (POS, PE, AC) dalam lingkungan sektor publik yang berbeda secara budaya dan institusional. Temuan-temuan tersebut berpotensi mengungkapkan efek mediasi atau moderasi unik yang spesifik untuk pengaturan pendidikan keagamaan, memperkaya perspektif kontingensi dalam teori perilaku organisasi.

1.5.2 Administrasi Publik

Menurut Nicholas Henry (2008: 8) dalam buku Deddy Mulyadi (2018) mendefinisikan administrasi publik merupakan suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik dengan tujuan mempromosikan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial. Administrasi publik berusaha melembagakan praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektifitas dan efisiensi.

Administrasi publik merupakan proses pengelolaan dan pelaksanaan kebijakan pemerintah yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara efektif dan efisien. Ini melibatkan berbagai kegiatan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, hingga evaluasi kebijakan publik. Administrasi publik bukan hanya sekedar menjalankan aturan, tetapi juga tentang mengelola sumber daya, memahami kebutuhan masyarakat, serta mencari solusi yang tepat

untuk masalah publik. Dalam konteks modern, administrasi publik juga dituntut untuk adaptif dan transparan, terutama dengan perkembangan teknologi informasi yang memungkinkan masyarakat lebih mudah untuk memantau dan mengakses layanan publik. Paradigma Administrasi Publik.

Menurut Nicholas Henry (2008) buku Deddy Mulyadi (2018) terdapat lima paradigma administrasi publik sebagai berikut:

1. Paradigma pertama (1900 - 1926) Dikotomi Politik Administrasi

Paradigma ini dipelopori oleh Frank J. Goodnow dan Leonard D. White, Goodnow menyatakan bahwa pemerintahan memiliki fungsi utama yang berbeda berdasarkan pemisahan kekuasaan, yaitu fungsi politik yang bertanggung jawab atas pembuatan kebijakan, dan fungsi administrasi yang berperan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

2. Paradigma kedua (1927 - 1937) Prinsip-prinsip Administrasi

Paradigma ini didasarkan pada karya Willoughby, Gullick, dan Urwick yang mengembangkan teori manajemen klasik dari Fayol dan Taylor. Pada paradigma ini, fokus administrasi negara adalah pada prinsip prinsip administrasi yang dianggap universal dan berlaku di berbagai konteks.

3. Paradigma ketiga (1950 - 1970) Administrasi Negara

Sebagai Ilmu Politik Herbert Simon menjadi tokoh utama dalam paradigma ini, yang menekankan bahwa prinsip-prinsip administrasi tidak bersifat universal dan administrasi negara tidak dapat dipisahkan dari politik. Hal ini menyebabkan administrasi negara kembali menjadi bagian integral dari ilmu politik.

4. Paradigma keempat (1956 - 1970) Administrasi publik sebagai ilmu administrasi

Paradigma ini mencakup tokoh-tokoh seperti James March dan Herbert Simon. Pada paradigma ini, prinsip-prinsip manajemen dikembangkan secara ilmiah dan mendalam, dengan fokus utama pada perilaku organisasi, analisis manajemen serta penerapan teknologi modern.

5. Paradigma kelima (1970) Administrasi Publik sebagai administrasi publik
Pada paradigma ini, fokusnya adalah pada teori organisasi, teori manajemen, dan kebijakan publik sedangkan lokusnya adalah pada pemecahan masalah dan kepentingan publik.

6. *Governance* (1990-sekarang)

Memasuki era 1990-an, paradigma administrasi publik kembali mengalami perubahan besar dengan munculnya konsep *governance*. Dalam paradigma ini, pemerintah tidak lagi dipandang sebagai satu-satunya aktor dalam administrasi publik, tetapi lebih berperan sebagai fasilitator yang bekerja sama dengan berbagai pihak, termasuk sektor swasta dan masyarakat sipil. Perubahan paradigma ini dipengaruhi oleh tiga faktor utama:

- a.) *Globalisasi* – Munculnya perusahaan multinasional, perdagangan internasional, serta isu-isu lingkungan global menuntut perubahan dalam cara pemerintah mengelola administrasi publik.
- b.) *Redefinition* – Pemerintah mulai mengubah perannya dari struktur yang bersifat hierarkis menjadi model yang lebih fleksibel dan berbasis kolaborasi serta kemitraan dengan sektor lain.
- c.) *Devolusi* – Partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan semakin meningkat melalui kemitraan antara sektor publik dan swasta, organisasi nirlaba, serta asosiasi pemerintahan di berbagai tingkatan.

Paradigma *governance* ini menekankan pentingnya transparansi, partisipasi publik, serta efisiensi dalam penyelenggaraan administrasi negara. Administrasi publik tidak lagi hanya berfokus pada birokrasi tradisional, tetapi lebih menekankan tata kelola yang adaptif dan berbasis kerja sama.

Dalam penelitian ini, mengacu pada paradigma prinsip-prinsip administrasi negara, yang menyoroti pengaruh berbagai disiplin ilmu, salah satunya manajemen. Dalam konteks ini, manajemen publik berkembang sebagai salah satu cabang ilmu administrasi publik yang berperan dalam mengelola organisasi pemerintahan serta sumber daya yang ada di dalamnya. Salah satu aspek penting dalam manajemen publik adalah manajemen sumber daya manusia, yang berfungsi untuk mengoptimalkan kinerja pegawai guna mencapai tujuan organisasi secara efektif. Seiring dengan meningkatnya kompleksitas kebutuhan masyarakat, manajemen publik dituntut untuk mampu beradaptasi dan memberikan pelayanan yang optimal. Oleh karena itu, keberadaan pegawai yang disiplin serta lingkungan kerja yang kondusif menjadi faktor krusial dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

1.5.3 Manajemen Publik

Manajemen publik merupakan cabang dari ilmu administrasi publik. Mc Kevitt & Lawton (dalam Sudarmanto Eko dkk, 2020), mengatakan manajemen publik terdiri atas tindakan yang meliputi pengorganisasian, perencanaan serta pengendalian seperti pada informasi fisik, keuangan, manajemen sumber daya manusia serta sumber daya politik dalam organisasi. Manajemen publik mengatur

masalah umum (publik) untuk menunjang kinerja organisasi dalam memenuhi kebutuhan publik.

Menurut Nor Ghofur (2014), manajemen publik dapat dipahami sebagai manajemen yang dilakukan oleh pemerintah. Ini berarti bahwa manajemen publik juga bertujuan untuk merencanakan, mengatur, dan mengawasi layanan yang diberikan kepada masyarakat. Di dalam penelitian ini, manajemen sumber daya manusia menjadi bagian dari manajemen publik. Manajemen publik bisa dikatakan sebagai suatu proses menggerakkan sumber daya manusia melalui kebijakan-kebijakan dalam rangka menyelenggarakan pelayanan publik. Menurut Edy Sutrisno (2016:6), MSDM merupakan sekumpulan aktivitas yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai target, baik untuk individu maupun organisasi. Di sisi lain, Hasibuan (2017:10) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola hubungan serta peran karyawan agar dapat beroperasi dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Manajemen pelayanan publik merupakan elemen yang esensial bagi setiap organisasi, karena berfungsi sebagai proses dalam mencapai tujuan dengan mengoptimalkan aktivitas yang dilakukan oleh individu lain. Proses ini didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Selain itu, manajemen pelayanan publik berperan dalam mengatur serta mengendalikan mekanisme penyelenggaraan layanan, termasuk memastikan bahwa kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat berjalan secara optimal. Dengan demikian, manajemen pelayanan publik dapat dipandang sebagai strategi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi

pencapaian tujuan publik melalui optimalisasi kinerja pegawai dalam menjalankan tugas serta tanggung jawabnya.

1.5.4 Kinerja

Istilah "kinerja" berasal dari kata "*performance*" yang sering diartikan oleh para ahli sebagai "penampilan", "unjuk kerja", atau "prestasi". Dalam kamus Illustrated Oxford Dictionary (1998:606), istilah ini menunjukkan "pelaksanaan atau pemenuhan suatu tugas" atau pencapaian seseorang dalam kondisi tertentu. Dalam bidang Administrasi Publik, pengukuran kinerja mulai diminta sejak Woodrow Wilson menekankan pentingnya efisiensi dalam merancang sistem administrasi, dan juga sejak F. W. Taylor mendorong pekerja untuk bekerja secara efisien (Yeremias T. Keban, S. U., MURP 2019:242).

Mathis dan Jackson (2011) menyatakan bahwa, “kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama”.

Campbell (1990) berpendapat bahwa kinerja bukanlah hasil itu sendiri, melainkan perilaku yang menghasilkan hasil. Campbell mengidentifikasi delapan dimensi kinerja, antara lain:

1. Kecakapan spesifik tugas (*Task-specific proficiency*)
2. Kecakapan non-spesifik tugas (*Non-task-specific proficiency*)
3. Komunikasi tertulis dan lisan (*Written and oral communication proficiency*)
4. Mendemonstrasikan upaya (*Demonstrating effort*)

5. Menjaga disiplin pribadi (*Maintaining personal discipline*)
6. Memfasilitasi kinerja tim dan rekan (*Facilitating peer and team performance*)
7. Kepemimpinan (*Leadership*)
8. Manajemen/Administrasi (*Management/Administration*)

Kinerja merupakan hasil dari standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama oleh seseorang dalam periode tertentu. Harsuko (2011) mengatakan kinerja merupakan sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam memainkan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

Berdasarkan pendapat Tseng dan Huang (2011) dalam Kurniawan (2020), ada beberapa cara untuk menilai kinerja, seperti kualitas hasil kerja, kepatuhan terhadap waktu, jumlah hasil kerja, efektivitas program pelatihan, evaluasi, perilaku, dan sifat pribadi. Kinerja dalam pekerjaan terdiri dari dua bagian yang berbeda, yakni kinerja tugas dan kinerja kontekstual (Borman & Motowidlo, 1997). Berikut adalah penjelasan tentang kedua bagian tersebut:

1.) *Task Performance*

Task Performance dapat didefinisikan sebagai efektivitas karyawan dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan yang dapat berkontribusi pada teknis organisasi baik secara langsung dengan penerapan proses teknikal, maupun tidak langsung dengan menyediakan kebutuhan produk

dan layanan. *Task Performance* mengacu pada perilaku karyawan yang berkontribusi pada kinerja teknis organisasi.

2.) *Contextual Performance*

Kegiatan yang berhubungan dengan konteks adalah hal yang sangat berharga karena dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan cara membentuk lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis yang dapat mempercepat aktivitas serta proses kerja. Aktivitas ini tidak secara resmi tercantum dalam kriteria pekerjaan, prosedur kerja, ataupun sistem pembayaran gaji. Kinerja kontekstual menjadi sarana bagi pegawai untuk berkontribusi kepada organisasi dengan mendukung kinerja tugas. Kinerja kontekstual memiliki lima aspek, yaitu:

- a. Melaksanakan pekerjaan dengan semangat dan usaha tambahan agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.
- b. Dengan sukarela menjalankan tugas atau pekerjaan yang bukan merupakan bagian resmi dari tanggung jawab diri sendiri.
- c. Berkerjasama dan saling membantu rekan-rekan di dalam organisasi.
- d. Melaksanakan semua aturan dan prosedur yang sudah ditentukan oleh organisasi.
- e. Memiliki tanggung jawab, mendukung, serta menjaga tujuan organisasi.

Menurut Samsudin (2005), ada tiga aspek yang dinilai dalam kinerja karyawan untuk berbagai posisi, yaitu:

- a. Kualitas pekerjaan adalah standar hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan saat menyelesaikan tugas.

- b. Ketergantungan adalah sikap karyawan yang dapat dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c. Jumlah pekerjaan adalah banyaknya tugas atau kuantitas dari pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu yang ditetapkan.

I Wayan Indra Putra (2016) menyatakan dimensi yang digunakan dalam kinerja, yaitu:

- 1.) Hasil kerja yang mencakup indikator (a) jumlah hasil kerja dan (b) mutu hasil kerja,
- 2.) Perilaku kerja yang termasuk indikator (a) usaha dalam menciptakan ide-ide baru dan (b) kesetiaan pegawai terhadap perusahaan.
- 3.) Kualitas individu yang terdiri dari indikator (a) menyelesaikan tugas tanpa bantuan rekan kerja, (b) pengetahuan pegawai tentang pekerjaan, dan (c) menyelesaikan pekerjaan bersama rekan kerja.

Sinaga (2020:14) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari aktivitas atau tugas yang dilakukan oleh individu dalam sebuah organisasi, yang dipengaruhi oleh berbagai elemen untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu yang ditentukan.

Jenis-jenis kinerja menurut Wibowo (2007) ada tiga jenis kinerja meliputi:

- 1. Kinerja Individu yaitu hasil kerja konkret dan dapat diukur dari kerja individu (produktivitas kerja), dipengaruhi oleh berbagai faktor dan diri individu yang membutuhkan standar kerja sebagai alat ukur.
- 2. Kinerja kelompok yaitu hasil kerja yang menggambarkan sampai seberapa jauh suatu kelompok telah melaksanakan kegiatan-kegiatan pokoknya sehingga mencapai hasil sebagaimana ditetapkan oleh institusi.

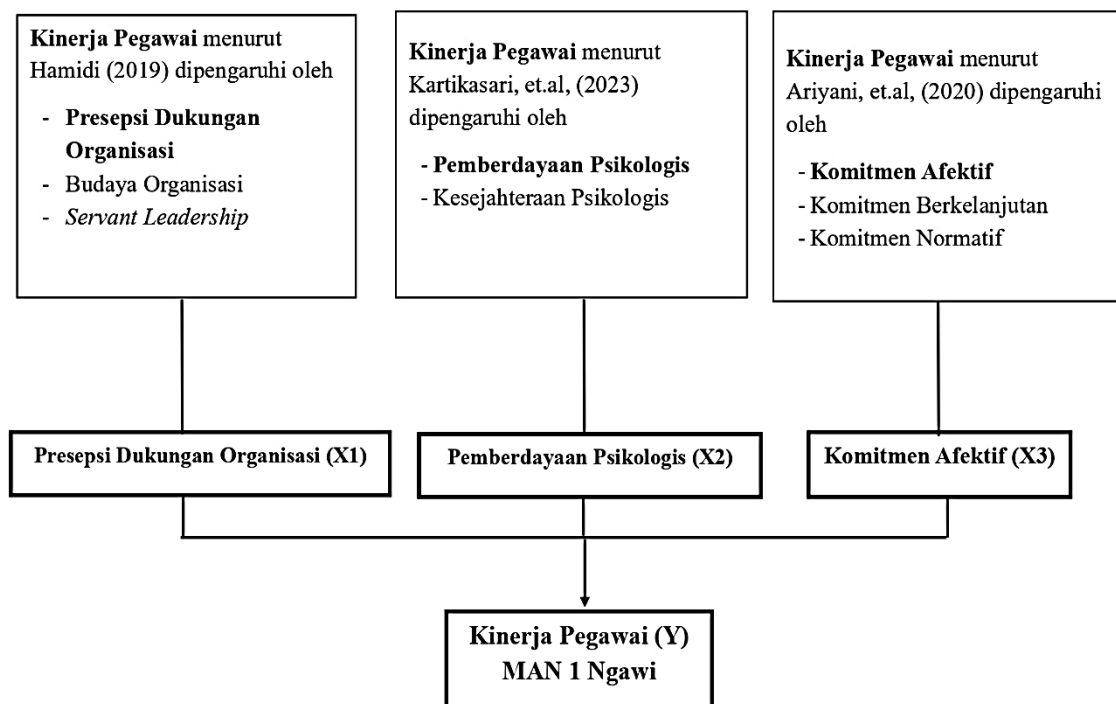
3. Kinerja organisasi yaitu hasil nyata yang bisa diukur dari organisasi tersebut dan bisa dipengaruhi oleh bagaimana proses berjalan atau kinerja masing-masing orang, yang memerlukan standar kinerja sebagai alat pengukur, sehingga ukuran kinerja ini bisa berupa angka dan tidak selalu merefleksikan kemampuan organisasi.

Dalam penelitian ini, kinerja difokuskan pada kinerja individu atau kinerja pegawai, karena kinerja individu merupakan unsur dasar yang secara langsung berkontribusi terhadap pencapaian kinerja kelompok maupun organisasi. Setiap pegawai, baik guru maupun tenaga kependidikan, memiliki tanggung jawab personal dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya yang berdampak langsung pada efektivitas pelaksanaan program madrasah. Dengan menilai kinerja pada tingkat individu, peneliti dapat melihat seberapa jauh pegawai mampu memenuhi standar kerja yang ditetapkan, seperti produktivitas, kedisiplinan, tanggung jawab, dan kemampuan memberikan layanan yang berkualitas. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Wibowo (2007) bahwa keberhasilan organisasi berawal dari keberhasilan individu dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya secara optimal.

1.5.5 Teori Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Penelitian ini dibangun berdasarkan sintesis dari berbagai teori yang relevan terkait kinerja pegawai dan faktor-faktor psikologis serta organisasional yang mempengaruhinya. Untuk menjelaskan hubungan antar variabel, peneliti menggabungkan pendekatan dari tiga perspektif utama, yaitu dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, dan komitmen afektif, yang diyakini memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Gambar 1.2 Sintesis Penelitian



Sumber : Olahan Peneliti, 2025

Diambil dari Hamidi (2019), Budiyo Putra et al. (2023), dan Ariyani et al. (2020), yang menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: persepsi dukungan organisasi, budaya organisasi, *Servant Leadership*, pemberdayaan psikologis dan kesejahteraan psikologis, komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

Menurut Hamidi (2019) kinerja pegawai dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi, budaya organisasi, dan *Servant Leadership*. Dimana dari ketiga variable tersebut, persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang cukup tinggi terhadap kinerja pegawai.

Menurut Budiwidjojo Putra, et.al, (2023) Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh pemberdayaan psikologis dan kesejahteraan psikologis. Dimana dari kedua variable tersebut, pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh yang cukup tinggi terhadap kinerja pegawai.

Menurut Ariyani, et.al, (2020) kinerja pegawai dipengaruhi oleh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Dimana dari ketiga variable tersebut, komitmen afektif memiliki pengaruh yang cukup tinggi terhadap kinerja pegawai.

Ketiga variabel independent yang dipilih adalah X1 (persepsi dukungan organisasi), X2 (Pemberdayaan Psikologis), dan X3 (komitmen afektif) karena memiliki dimensi teoritis yang saling melengkapi dalam mempengaruhi kinerja pegawai (Y). Peneliti tidak hanya mempertimbangkan faktor eksternal dari organisasi (dukungan organisasi), tetapi juga aspek internal psikologis (pemberdayaan dan komitmen afektif). Dengan demikian, pendekatan yang digunakan bersifat multi-dimensional, menggabungkan teori organisasi, psikologi kerja, dan perilaku organisasi.

Berdasarkan tinjauan teori dan hasil sintesis dari berbagai sumber literatur, peneliti merumuskan kerangka pemikiran bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, dan komitmen afektif. Ketiga variabel tersebut dianggap mampu menjelaskan berbagai aspek internal dan eksternal yang berkontribusi terhadap perilaku kerja dan performa individu dalam organisasi, khususnya di sektor publik pendidikan. Ketiga variabel independen memiliki hubungan langsung terhadap kinerja pegawai dan secara teoritis mendasari model analisis pada penelitian ini.

1.5.6 Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai merujuk pada hasil atau output dari tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan oleh pegawai negeri sipil dalam menjalankan fungsi pelayanan publik, administrasi pemerintah, serta pembangunan nasional. Definisi ini menekankan bahwa kinerja pegawai tidak hanya terbatas pada pencapaian individu tetapi juga mencakup kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi yang lebih luas dan pelayanan kepada Masyarakat.

Wirawan (dalam M. Ma'ruf Abdullah, 2014) menjelaskan bahwa kinerja adalah singkatan dari "energi kerja yang bergerak," dan dalam bahasa Inggris dikenal sebagai performance. Ia berpendapat bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi atau ukuran-ukuran suatu pekerjaan atau profesi dalam jangka waktu tertentu. Pandangan ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya soal hasil akhir, tetapi juga melibatkan energi serta proses yang mendukungnya. Sejalan dengan itu, Simanjuntak (2005) mendeskripsikan kinerja sebagai tingkat keberhasilan dalam pelaksanaan tugas tertentu, sementara Handoko (2008) melihatnya sebagai proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Evolusi definisi kinerja ini, dari sekadar "hasil" menjadi "kinetika energi kerja" dan "tingkat pencapaian," mencerminkan pergeseran menuju pandangan yang lebih dinamis dan holistik. Pemahaman yang lebih luas ini mencakup tidak hanya hasil yang dapat diukur secara kuantitatif tetapi juga upaya, proses, dan efektivitas keseluruhan. Hal ini membuka jalan bagi pemahaman bagaimana faktor-faktor psikologis memengaruhi proses dinamis ini, melampaui pandangan mekanistik semata tentang keluaran kerja.

Dalam upaya menciptakan Aparatur Sipil Negara yang berkualitas, terampil, dan bersaing sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 mengenai Aparatur Sipil Negara serta untuk melaksanakan ketentuan Pasal 36 dari Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 terkait Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja dan Pasal 61 ayat (1) dari Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 mengenai Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, dianggap penting untuk menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Tujuannya adalah untuk menjelaskan peran, hasil, dan tanggung jawab Pegawai dalam

mencapai tujuan dan target kinerja organisasi. Dengan demikian, pengelolaan kinerja Pegawai berfungsi sebagai alat untuk memastikan tercapainya tujuan dan sasaran pemerintah. Di samping itu, pengelolaan kinerja Pegawai juga bertujuan memberikan semangat kepada Pegawai agar dapat meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik melalui pengembangan kompetensi, keahlian, dan/atau keterampilan, sehingga hasil dari pengelolaan kinerja Pegawai ini dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan langkah yang tepat berdasarkan evaluasi kinerja Pegawai.

Berikut adalah prinsip-prinsip umum yang perlu dipahami oleh Pimpinan dan Pegawai sebagai dasar dalam pengelolaan kinerja Pegawai di lingkungan Instansi Pemerintah:

1. Pengelolaan kinerja pegawai bukan hanya tentang menilai kinerja pegawai, tetapi juga bertujuan mengembangkan kinerja mereka.
2. Pengelolaan kinerja pegawai tidak hanya berfokus pada perencanaan di awal dan penilaian di akhir, tetapi juga pada cara untuk memenuhi harapan pimpinan.
3. Dialog yang intens antara pimpinan dan pegawai sangat penting dalam pengelolaan kinerja pegawai.
4. Kinerja seseorang harus mendukung kesuksesan kinerja organisasi secara keseluruhan.
5. Kinerja pegawai adalah cerminan dari hasil kerja mereka dan bukan hanya sekedar penjabaran tugas serta sikap yang ditunjukkan saat bekerja dan berinteraksi dengan orang lain.

Kinerja pegawai mencerminkan hasil kerja bukan sekedar uraian tugas serta perilaku yang ditunjukkan dalam bekerja dan berinteraksi dengan orang lain.

Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Standar Perilaku Kerja Pegawai didasarkan pada Nilai Dasar ASN BerAKHLAK beserta panduan perilakunya sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara sebagai berikut:

1. Berorientasi Pelayanan, yaitu komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat.
 - Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
 - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan;
 - Melakukan perbaikan tiada henti.
2. Akuntabel, yaitu bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan.
 - Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggungjawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi;
 - Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggungjawab, efektif, dan efisien;
 - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.
3. Kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
 - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
 - Membantu orang lain belajar;
 - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.
4. Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan.
 - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;

- Suka menolong orang lain;
 - Membangun lingkungan kerja yang kondusif.
5. Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara.
- Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah;
 - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara;
 - Menjaga rahasia jabatan dan negara.
6. Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menggapai perubahan.
- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
 - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas;
 - Bertindak proaktif.
7. Kolaboratif, membangun kerja sama yang sinergis.
- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
 - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah;
 - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama.

Untuk mengukur kinerja pegawai secara komprehensif, diperlukan indikator yang relevan dan dapat diandalkan. Menurut Dwiyanto (2006, dalam Harbani Pasalong, 2020), kinerja pegawai dapat diukur melalui lima indikator utama:

1. Produktivitas: Mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas pelayanan yang diberikan.

2. Kualitas Layanan: Mengacu pada sejauh mana layanan yang diberikan memenuhi atau melebihi ekspektasi publik, seringkali diukur dari tingkat kepuasan masyarakat.
3. Responsivitas: Kemampuan birokrasi dalam merespons dan memenuhi kebutuhan masyarakat secara cepat dan tepat.
4. Responsibilitas: Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.
5. Akuntabilitas: Merujuk pada sejauh mana kebijakan dan aktivitas birokrasi dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat.

Selain itu, indikator lain yang relevan untuk mengukur kinerja meliputi Kualitas Kerja (jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas), Kuantitas yang dihasilkan, dan Kerja Sama (kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya secara vertikal atau horizontal). Kumpulan indikator yang komprehensif ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai bersifat multidimensional dan melampaui hasil individu. Ini mencakup orientasi pelayanan publik dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip etika dan administrasi. Oleh karena itu, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja harus mampu mendorong perilaku yang kondusif terhadap berbagai aspek ini. Kondisi psikologis seperti perasaan didukung, diberdayakan, dan memiliki komitmen emosional dapat secara langsung berkontribusi pada indikator-indikator ini dengan meningkatkan motivasi, inisiatif, dan kemauan untuk berkolaborasi, sehingga membangun hubungan kausal antara variabel psikologis dan pandangan holistik tentang kinerja.

1.5.7 Presepsi Dukungan Organisasi (X1)

Persepsi dukungan dari organisasi adalah sebuah konsep yang dibangun berdasarkan ide-ide awal yang diungkapkan oleh Eisenberger. Ini merupakan pandangan karyawan mengenai seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka dan seberapa perhatian organisasi terhadap keadaan dan kebutuhan karyawan (Sharma & Dhar, 2016). Pandangan karyawan ini menilai bahwa organisasi menghargai partisipasi mereka, mendengarkan masalah yang dihadapi, memperhatikan kesejahteraan hidup mereka, serta memperlakukan karyawan secara adil. Karyawan melihat organisasi sebagai tempat yang memenuhi kebutuhan emosional dan sosial mereka, seperti penghargaan, perhatian, dan keuntungan yang nyata (seperti gaji dan tunjangan). Selain itu, karyawan juga membangun pandangan tentang dukungan organisasi untuk memenuhi kebutuhan akan pengakuan, penghargaan, dan rasa memiliki (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Pandangan karyawan tentang dukungan dari organisasi diyakini berpengaruh pada hasil kerja mereka. Karyawan yang merasa bahwa organisasi menghargai usaha mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka biasanya merespons dengan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Meskipun kinerja karyawan mungkin terlihat kurang baik, organisasi bisa meningkatkan performa mereka dengan memahami apa yang dibutuhkan karyawan. Hal ini akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan merasa lebih bertanggung jawab, sehingga sasaran organisasi dapat tercapai. Selain itu, persepsi dukungan organisasi membuat karyawan memiliki peran ekstra (*extra-role*) atau bekerja melampaui tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Peran ekstra tersebut termasuk membantu sesama karyawan, mengambil tindakan yang dapat mengurangi risiko bagi perusahaan,

memberikan saran yang membangun, dan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang bermanfaat bagi organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Sebuah studi yang dilakukan oleh Rhoades & Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa pekerja melihat tiga tindakan dari organisasi yang berhubungan dengan pandangan mereka tentang dukungan dari organisasi yaitu keadilan, dukungan dari atasan, serta penghargaan dan kondisi kerja yang baik. Ketiga tindakan ini akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Keadilan (*fairness*)

Prosedur yang adil berperan dalam cara orang melihat dukungan dari organisasi karena biasanya dianggap sebagai bagian dari aturan yang dibuat oleh organisasi. Ada tiga jenis keadilan, yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif, dan keadilan interaksional. Keadilan prosedural berkaitan dengan bagaimana orang memandang dukungan dari organisasi. Keadilan prosedural berhubungan dengan bagaimana organisasi menetapkan cara pembagian sumber daya di antara para karyawan. Keadilan prosedural memiliki dua komponen, yaitu komponen struktural dan komponen sosial. Komponen struktural mencakup aturan dan kebijakan formal yang berdampak pada karyawan. Komponen sosial terkait dengan bagaimana organisasi memperlakukan karyawan dengan penghormatan.

2. Dukungan dari atasan

Karyawan tidak hanya membuat pandangan mengenai penilaian terhadap perusahaan, tetapi juga menilai sosok atasan atau pengawas mereka. Karyawan melihat seberapa besar atasan menghargai sumbangsih dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Tugas atasan adalah memberikan bimbingan dan menilai kinerja karyawan. Karyawan

menunjukkan adanya dukungan dari organisasi berdasarkan sikap atasan. Selain itu, karyawan menyadari bahwa hasil penilaian dari atasan kepada mereka akan disampaikan kepada manajemen puncak, yang bisa berdampak pada pandangan karyawan tentang dukungan atasan dan dukungan dari organisasi.

3. Penghargaan dan Kondisi Kerja

Bentuk penghargaan dan kondisi kerja yang berkaitan dengan pandangan mengenai dukungan organisasi dijelaskan sebagai berikut:

a. Gaji, Pengakuan, dan Promosi

Memberikan imbalan seperti gaji atau promosi kepada para pekerja mengirimkan pesan positif tentang nilai kontribusi mereka, yang bisa mempengaruhi cara pandang mereka terhadap dukungan organisasi.

b. Keamanan Kerja

Sebuah organisasi yang berjanji untuk menjaga keanggotaan karyawan di masa depan dapat menunjukkan adanya dukungan yang kuat dari organisasi tersebut.

c. Otonomi

Karyawan memiliki kesempatan untuk mengatur dan mengendalikan pekerjaan mereka sendiri. Keyakinan organisasi pada karyawan dalam cara mereka melaksanakan tugas bisa meningkatkan perasaan dukungan dari organisasi.

d. Peran Stres

Stres diartikan sebagai kesulitan individu dalam memenuhi atau menangani tuntutan dari lingkungan. Sumber stres bisa berasal dari

dalam organisasi, sehingga dapat mengurangi pandangan karyawan terhadap dukungan organisasi.

e. Pelatihan

Pelatihan adalah proses belajar melalui kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Pelatihan dianggap sebagai bentuk investasi untuk karyawan, diharapkan dapat memperbaiki pandangan mereka terhadap dukungan organisasi.

Ada lima indikator dari persepsi dukungan organisasi menurut Rhoades et al. (2001: 698), yang meliputi:

- 1.) Kesejahteraan dari Organisasi, yakni sikap organisasi terhadap karyawan yang menunjukkan bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawannya terkait imbalan dari usaha yang telah dilakukan.
- 2.) Pertimbangan Nilai Karyawan oleh Organisasi, yakni organisasi menghargai tujuan serta pandangan karyawan dan menunjukkan perhatiannya terhadap mereka.
- 3.) Kepedulian Organisasi, yakni sikap organisasi terhadap karyawan yang menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap para karyawan.
- 4.) Penyediaan Bantuan Organisasi, yakni organisasi memberikan bantuan kepada karyawan yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas kerja.
- 5.) Dukungan Karir Organisasi, yakni sikap organisasi kepada karyawan berkaitan dengan pemberian kesempatan untuk karir karyawan agar dapat meningkat.

1.5.8 Pemberdayaan Psikologis (X2)

Pemberdayaan psikologis adalah rasa percaya diri karyawan terhadap kemampuan mereka dalam melakukan pekerjaan (Meyerson & Kline, 2008). Pemberdayaan ini terkait dengan karyawan yang terampil dan merasa didukung oleh organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat pemberdayaan psikologis yang tinggi percaya bahwa mereka lebih mampu, yang membuat mereka merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan berkomitmen lebih dengan organisasi. Menurut Thomas & Velthouse (1990), pemberdayaan psikologis terdiri dari empat dimensi kognitif yang membentuk konsep pemberdayaan psikologis. Keempat dimensi kognitif ini adalah makna, kompetensi, penentuan diri, dan dampak. Teori ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Spreitzer (1995) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa pengukuran pemberdayaan psikologis terdiri dari empat dimensi yaitu:

1.) *Meaning*

Makna merupakan nilai tujuan dari suatu pekerjaan yang terkait dengan tujuan atau cita-cita karyawan. Makna juga melibatkan kesesuaian antara aturan kerja karyawan dengan keyakinan, nilai-nilai, dan perilaku yang dimiliki karyawan.

2.) *Competence*

Kompetensi merupakan keyakinan karyawan dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki.

3.) *Self-determination*

Kewenangan karyawan dalam mengatur dan mengontrol sendiri pekerjaannya seperti membuat keputusan tentang metode kerja, langkah, dan upaya yang dilakukan.

4.) *Impact*

Dampak yang diberikan oleh karyawan terhadap organisasi. Karyawan dapat mempengaruhi hasil strategis, administratif, dan operasional dari organisasi.

1.5.9 Komitmen Afektif (X3)

Komitmen organisasi merujuk pada kondisi psikologis yang mengikat karyawan untuk lebih memahami dan berpartisipasi dalam organisasi. Karyawan yang mampu mengenali dan beradaptasi dengan organisasi cenderung memiliki tingkat komitmen yang tinggi. Hal ini mendorong karyawan untuk tetap bertahan lebih lama di dalam organisasi dan bersedia berkorban demi kepentingan organisasi. Komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen yang diusulkan oleh Allen & Meyer (1990), yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif. Dari ketiga komponen tersebut, komitmen afektif dianggap sebagai yang paling krusial karena mencerminkan inti dari komitmen, yaitu hubungan emosional antara karyawan dan organisasi serta menciptakan interaksi yang berkelanjutan.

Komitmen afektif dapat diartikan sebagai keinginan dari diri individu itu sendiri untuk terikat dan terlibat dalam organisasi. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan dengan organisasi dan membutuhkan kesesuaian antara nilai-nilai dan tujuan individu dengan nilai-nilai organisasi (Meyer & Allen, 1991). Komitmen afektif menggambarkan bahwa karyawan berbagi tujuan dan nilai yang sama dengan organisasi, serta merasa senang dengan pekerjaan yang dijalani saat ini. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi menunjukkan kesetiaan dan keinginan yang kuat untuk tetap berada dalam

organisasi. Antecedent dari komitmen afektif terbagi menjadi empat kategori, yaitu karakteristik individu, karakteristik struktural, karakteristik berkaitan dengan pekerjaan, dan pengalaman kerja. Sejauh ini, hubungan yang paling kuat dan stabil telah diperoleh dari pengalaman kerja, terutama pengalaman yang dapat memenuhi kebutuhan psikologis karyawan agar merasa nyaman di dalam organisasi dan merasa mampu dalam pekerjaan mereka.

Menurut Meyer et al. (1993: 544), komitmen afektif memiliki sejumlah indikator, diantaranya adalah sebagai berikut:

1.) Rasa senang

Sikap positif yang berkembang dalam diri individu terhadap organisasi. Karyawan merasa bahagia untuk berdedikasi kepada organisasi dan menikmati kegiatan kerja bersama rekan-rekan mereka.

2.) Rasa bertanggung jawab atas masalah organisasi

Perasaan individu yang menganggap organisasi sebagai kepunyaannya, sehingga merasa memiliki tanggung jawab atas setiap tindakan yang dilakukan terhadap organisasi tersebut. Misalnya, para karyawan mungkin merasa bahwa tantangan yang dihadapi oleh organisasi juga merupakan tantangan bagi mereka.

3.) Keterikatan emosional

Perasaan yang menghubungkan seseorang secara emosional dengan organisasi. Misalnya, karyawan merasa sebagai anggota keluarga dan memiliki ikatan emosional dengan organisasi.

4.) Makna pribadi

Perasaan individu yang berhubungan dengan makna pribadi organisasi bagi seseorang. Seperti halnya, pegawai merasakan ikatan yang kuat terhadap organisasi, dan hal ini memiliki makna yang sangat personal.

5.) Rasa memiliki

Perasaan individu juga berperan dalam keanggotaan suatu organisasi. Karyawan merasa bahwa organisasi merupakan bagian dari mereka juga.

1.5.10 Pengaruh Antara Presepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Persepsi Dukungan Organisasi merupakan persepsi individu bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Ketika pegawai merasa didukung oleh organisasi, baik melalui komunikasi yang baik, pemberian penghargaan, perhatian atasan, maupun jaminan kesejahteraan, maka mereka cenderung menunjukkan loyalitas dan kinerja yang lebih tinggi.

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), Presepsi Dukungan Organisasi yang tinggi meningkatkan motivasi kerja, mengurangi niat pindah kerja, dan meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini karena pegawai yang merasa diperhatikan cenderung membalasnya dengan kinerja yang baik sebagai bentuk timbal balik. Berikut adalah penelitian pendukung:

- Murniasih & Sudarma (2016) menemukan bahwa Presepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perawat rumah sakit, dan komitmen afektif dapat memediasi hubungan tersebut.
- Karavardar (2014) juga menunjukkan adanya hubungan positif antara Presepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan pada industri makanan cepat saji di Turki.

- Dewi (2020) dalam penelitiannya di UNNES menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis.

Dengan demikian, semakin tinggi persepsi pegawai bahwa mereka didukung oleh organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan.

1.5.11 Pengaruh Antara Pemberdayaan Psikologis terhadap Kinerja Pegawai

Pemberdayaan Psikologis adalah suatu kondisi kognitif di mana individu merasa memiliki makna, kompetensi, pengaruh, dan otonomi dalam pekerjaannya (Spreitzer, 1995). Dalam lingkungan birokrasi pendidikan, pegawai yang merasa memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan, merasa tugasnya bermakna, dan merasa kompeten, akan menunjukkan kinerja yang lebih baik, inovatif, dan mandiri.

Thomas dan Velthouse (1990) menjelaskan bahwa empat dimensi pemberdayaan psikologis berkontribusi dalam meningkatkan motivasi intrinsik pegawai. pegawai yang merasa berdaya akan lebih terlibat secara aktif dalam tugasnya dan cenderung bekerja melampaui ekspektasi. Berikut adalah penelitian pendukung:

- Chiang & Hsieh (2012) menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan OCB.
- Sukmayanti & Sintaasih (2018) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB dan kinerja pada pegawai bank daerah.
- Kurniawan (2020) menemukan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat rumah sakit melalui mediasi OCB.

Maka, semakin tinggi tingkat pemberdayaan psikologis yang dirasakan oleh pegawai semakin tinggi pula kinerja yang dapat dicapai.

1.5.12 Pengaruh Antara Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen afektif merujuk pada ikatan emosional antara individu dan organisasinya (Meyer & Allen, 1991). ASN dengan komitmen afektif tinggi tidak hanya bekerja karena kewajiban, tetapi karena merasa memiliki dan bangga menjadi bagian dari instansi tersebut. Ini memunculkan motivasi internal untuk memberikan kontribusi terbaik.

Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan bekerja dengan lebih antusias, lebih jarang absen, dan menunjukkan loyalitas terhadap tujuan organisasi. Dalam konteks MA Negeri 1 Ngawi, komitmen afektif menjadi penting karena berkaitan dengan dedikasi terhadap misi pendidikan Islam.

- Sharma & Dhar (2016) menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki dampak signifikan terhadap kinerja perawat di India.
- Casimir et al. (2014) membuktikan bahwa komitmen afektif memediasi hubungan antara LMX dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja.
- Murniasih & Sudarma (2016) mengungkapkan bahwa komitmen afektif mampu menjadi mediasi efektif dalam hubungan antara POS dan kinerja.

Maka, komitmen afektif yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat, loyal, dan mencapai target kerja secara optimal.

1.5.13 Pengaruh Antara Persepsi Dukungan Organisasi, Pemberdayaan Psikologis, dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai

Ketiga variabel tersebut yakni Persepsi Dukungan Organisasi, Pemberdayaan Psikologis, dan Komitmen Afektif merupakan konstruk yang saling melengkapi

dan bersinergi dalam memengaruhi kinerja pegawai. Presepsi dukungan organisasi memberikan landasan eksternal berupa dukungan institusional, pemberdayaan psikologis memberi kekuatan dari dalam individu, dan komitmen afektif menjadi jembatan emosional yang mengikat pegawai dengan organisasinya.

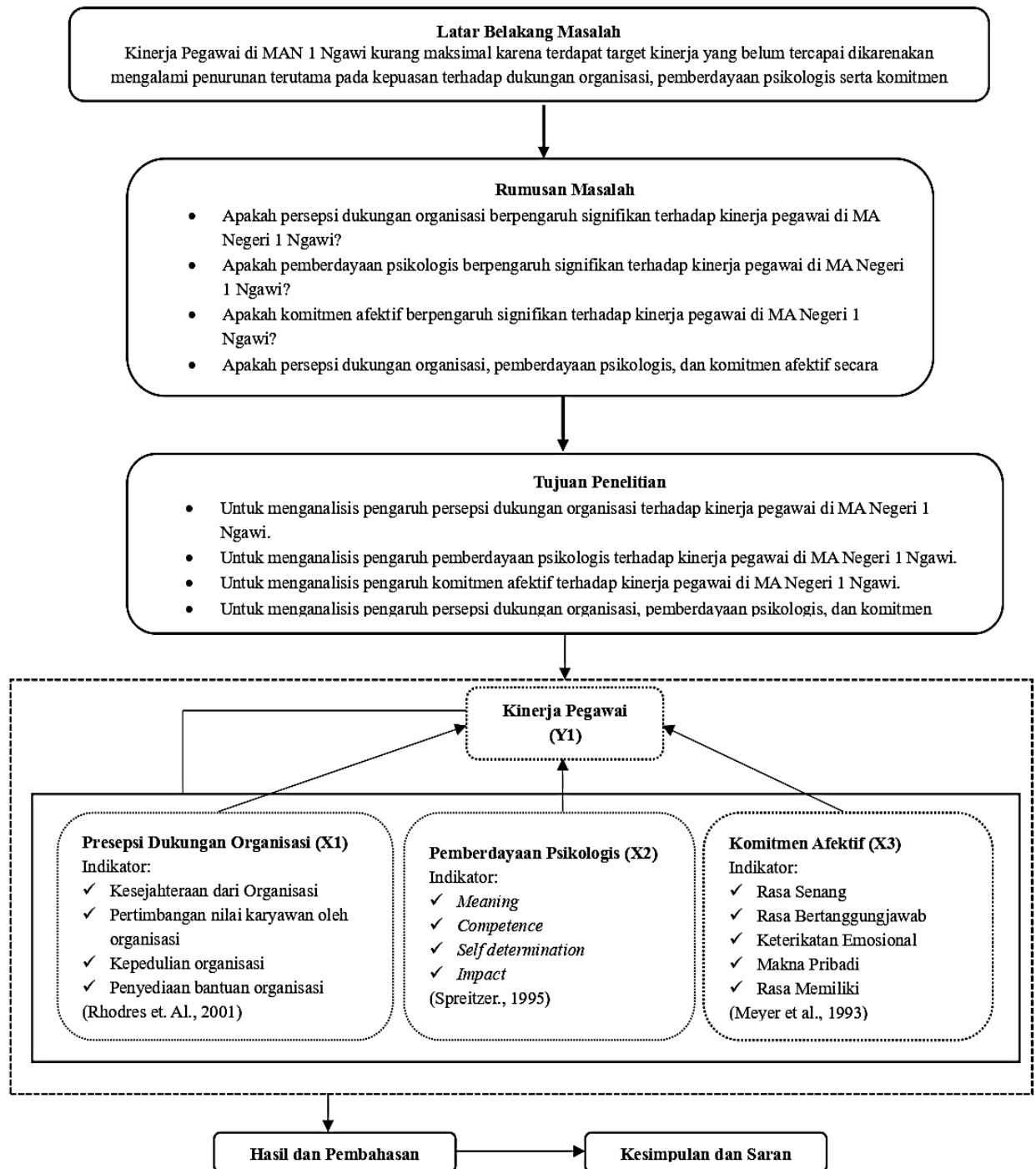
Rangkaian dukungan ini menciptakan lingkungan kerja yang suportif, memberdayakan, dan mengikat secara emosional. Hal ini penting dalam konteks sektor publik, di mana motivasi kerja pegawai tidak selalu didorong oleh insentif material.

Fatmawati (2020) menunjukkan bahwa ketiga variabel ini secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PLN. Selanjutnya Dewi (2020) menegaskan bahwa komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis memediasi hubungan Presepsi Dukungan Organisasi dengan perilaku kerja ekstra peran. Kemudian Kurniawan (2020) menemukan bahwa ketiganya saling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja Perawat di RS X Gresik.

Dengan demikian, kombinasi persepsi positif terhadap organisasi, rasa berdaya, dan komitmen emosional akan secara sinergis meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan dan berkelanjutan.

1.6 Kerangka Berpikir Penelitian

Gambar 1.3 Kerangka Alur Berpikir Penelitian



Sumber: Olahan Peneliti, 2025

1.7 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah dirumuskan dalam bentuk pertanyaan (Sugiyono, 2017). Hipotesis disebut sementara karena jawabannya masih didasarkan pada teori yang ada. Dalam penelitian ini menggunakan hipotesis asosiatif.

Hipotesis asosiatif sendiri berhubungan dengan pengujian hubungan antara dua atau lebih variabel. Hipotesis ini berfungsi untuk menentukan apakah ada hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti, dengan rumus sebagai berikut:

- $H_0: p = 0$, 0 berarti tidak ada hubungan
- $H_a: p \neq 0$, "tidak sama dengan nol" berarti lebih besar atau kurang (-) dari nol berarti ada hubungan,
- p = nilai korelasi dalam formulasi yang dihipotesiskan

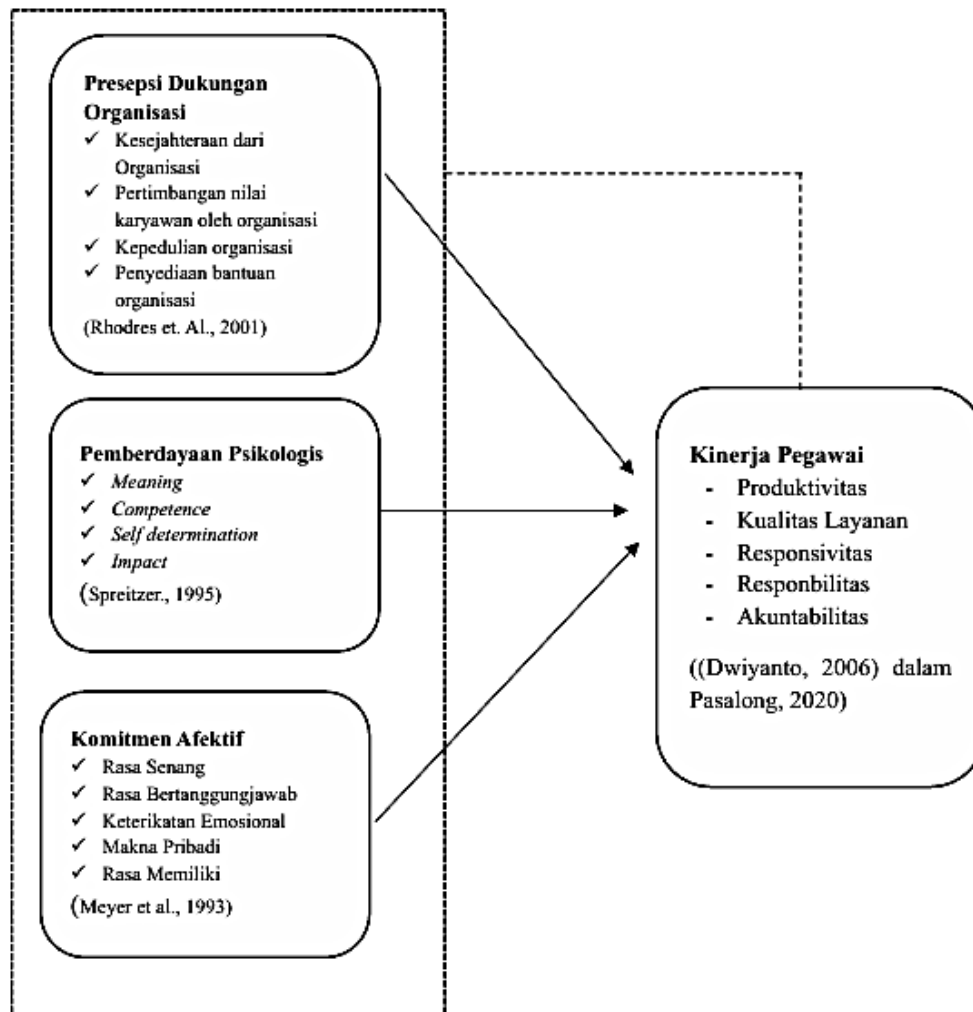
1.7.1 Hipotesis Minor

- H1 : Presepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di MA Negeri 1 Ngawi
- H2 : Pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di MA Negeri 1 Ngawi
- H3 : Komitmen afektif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di MA Negeri 1 Ngawi

1.7.2 Hipotesis Mayor

- H4 : Presepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologi, dan komitmen afektif secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di MA Negeri 1 Ngawi

Gambar 1.4 Hipotesis Penelitian



Sumber: Olahan Peneliti, 2025

1.8 Definisi Konsep

1.8.1 Presepsi Dukungan Organisasi

Presepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan tentang seberapa besar organisasi telah menghargai kontribusi karyawan serta kepedulian organisasi terhadap kebutuhan para karyawan. Persepsi Dukungan Organisasi dalam penelitian ini adalah persepsi pegawai tentang sejauh mana MA Negeri 1 Ngawi menghargai

kontribusi mereka serta menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan, kebutuhan pribadi, dan profesional mereka. Konsep ini menekankan bagaimana pegawai merasakan perhatian institusi terhadap kerja keras, kondisi kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja.

1.8.2 Pemberdayaan Psikologis

Pemberdayaan psikologis merupakan keyakinan dalam diri karyawan terhadap kemampuannya untuk melakukan suatu pekerjaan. Pemberdayaan Psikologis dalam penelitian ini merupakan keyakinan intrinsik dalam diri pegawai bahwa mereka memiliki kompetensi, kendali, makna, dan pengaruh terhadap pekerjaan mereka di MA Negeri 1 Ngawi. Pemberdayaan ini mencerminkan perasaan memiliki kekuatan dan otonomi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari serta kemampuan untuk membuat keputusan secara mandiri.

1.8.3 Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan keinginan dari diri individu itu sendiri untuk terikat dan terlibat dalam organisasi. Komitmen Afektif dalam penelitian ini adalah keterikatan emosional pegawai terhadap MA Negeri 1 Ngawi, yang tercermin dalam keinginan tulus untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berkontribusi secara aktif, dan merasa bangga atas keberhasilan institusi. Pegawai yang memiliki komitmen afektif tinggi cenderung memiliki loyalitas, rasa memiliki, serta motivasi kerja yang tinggi.

1.8.4 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai di MA Negeri 1 Ngawi yang diukur berdasarkan indikator produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responbilitas, dan akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan standar dan beban kerja yang ditetapkan. Kinerja mencerminkan pencapaian individu dalam mendukung tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas pokok dan fungsi secara profesional.

1.9 Definisi Operasional

Tabel 1.8 Definisi Operasional

VARIABEL	INDIKATOR	SUB INDIKATOR	SIMBOL
Kinerja Pegawai (Y1)	1. Produktivitas	a. Jumlah tugas yang diselesaikan tepat waktu	Y1.1.1
		b. Efisiensi dalam penggunaan waktu dan sumber daya	Y1.1.2
	2. Kualitas Layanan	a. Tingkat kepuasan pengguna terhadap pelayanan	Y1.2.1
		b. Kejelasan dan kemudahan prosedur layanan	Y1.2.2
	3. Responsivitas	a. Kecepatan merespon kebutuhan	Y1.3.1
		b. Inisiatif pegawai dalam menyelesaikan masalah kerja	Y1.3.2
	4. Responbilitas	a. Kepatuhan terhadap SOP	Y1.4.1
		b. Kedisiplinan dalam pelaksanaan tugas sesuai aturan	Y1.4.2
	5. Akuntabilitas	a. Kemampuan mempertanggungjawabkan hasil kerja	Y1.5.1
		b. Kepatuhan terhadap etika dan nilai public	Y1.5.2
Presepsi Dukungan Organisasi Organisasi (X1)	1. Kesejahteraan dari Organisasi	a. Perasaan bahwa instansi memperhatikan kesejahteraan pegawai	X1.1.1
		b. Penerimaan fasilitas dan dukungan yang memadai dari instansi sesuai dengan beban kerja	X1.1.2
	2. Pertimbangan nilai karyawan oleh organisasi	a. Pendapat dan masukan pegawai dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan	X1.2.1
		b. Instansi menghargai nilai-nilai dan tujuan pribadi pegawai dalam bekerja sebagai pendidik atau tenaga kependidikan.	X1.2.2
	3. Kepedulian Organisasi	a. Pegawai merasa instansi peduli terhadap kebutuhan dan kondisi pribadi pegawai (misalnya kesehatan, keluarga, dan beban kerja)	X1.3.1
		b. Pimpinan menunjukkan empati dan perhatian terhadap permasalahan pribadi	X1.3.2

VARIABEL	INDIKATOR	SUB INDIKATOR	SIMBOL
	4. Penyediaan bantuan organisasi	a. Pegawai mendapatkan bantuan yang cukup dari instansi ketika menghadapi kendala dalam pekerjaan.	X1.4.1
		b. Instansi menyediakan dukungan yang memadai untuk mempermudah pelaksanaan tugas saya sehari-hari.	X1.4.2
Pemberdayaan Psikologis (X2)	1. <i>Meaning</i>	a. Pekerjaan yang dilakukan sangat penting dan bermakna bagi pegawai	X2.1.1
		b. Aktivitas pekerjaan saya secara pribadi bermakna bagi saya	X2.1.2
	2. <i>Competence</i>	a. Yakin dan percaya diri dengan kemampuan diri untuk melakukan pekerjaan	X2.2.1
		b. Telah menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan	X2.2.2
	3. <i>Self-determination</i>	a. Dapat memutuskan sendiri cara dalam melakukan pekerjaan saya	X2.3.1
		b. Memiliki peluang kebebasan dalam cara melakukan pekerjaan	X2.3.2
	4. <i>Impact</i>	a. Dampak pribadi pada apa yang terjadi di instansi sangat besar	X2.4.1
		b. Memiliki kendali dan pengaruh signifikan atas apa yang terjadi di instansi	X2.4.2
Komitmen Afektif (X3)	1. Rasa Senang	a. Sangat senang dan nyaman menghabiskan sisa karir di instansi	X3.1.1
		b. Menikmati pekerjaan dan suasana kerja di instansi	X3.1.2
	2. Rasa bertanggungjawab	a. Merasa memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan instansi	X3.2.1
		b. Jika instansi sedang mengalami masalah, maka itupun menjadi masalah pribadi	X3.2.2
	3. Keterkaitan emosional	a. Merasa terikat secara emosional dengan instansi	X3.3.1
		b. Instansi sudah menjadi bagian penting dari kehidupan	X3.3.2
	4. Makna pribadi	a. Merasa instansi mempunyai makna tersendiri bagi hidup	X3.4.1
		b. Merasa bahwa pekerjaan di instansi ini sesuai dengan nilai-nilai pribadi	X3.4.2
	5. Rasa memiliki	a. Merasa bahwa instansi adalah bagian dari diri saya.	X3.5.1

VARIABEL	INDIKATOR	SUB INDIKATOR	SIMBOL
		b. Memiliki rasa kepemilikan terhadap kemajuan dan pencapaian instansi ini.	X3.5.2

Sumber: Olahan Peneliti, 2025

1.10 Metodologi Penelitian

Untuk melaksanakan penelitian yang akurat dan tepat, diperlukan suatu metode penelitian yang disusun secara sistematis. Ini merupakan upaya untuk memastikan bahwa data yang diperoleh adalah valid. Menurut Subagyo dalam Syamsul Bahry dan Fakhry Zamzam (2021:3), metode penelitian adalah suatu pendekatan atau cara untuk memperoleh solusi atas berbagai masalah yang diajukan. Menurut Sugiyono (2017:3), metode penelitian pada dasarnya merupakan pendekatan ilmiah yang diterapkan untuk mendapatkan data dengan tujuan dan manfaat tertentu. Berdasarkan keterangan tersebut, terdapat empat kata kunci yang harus diperhatikan, yaitu metode ilmiah, informasi, sasaran, dan manfaat.

1.10.1 Tipe Penelitian

Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang menitikberatkan pada data angka yang dianalisis dengan memanfaatkan metode statistik (Azwar, 2007). Menurut Sugiyono, penelitian kuantitatif mencakup data dalam bentuk angka dan analisis yang dilakukan dengan menggunakan statistik. Zen Amiruddin (2010) juga menyatakan bahwa penelitian kuantitatif dilakukan dengan cara mengumpulkan data menggunakan daftar pertanyaan yang terstruktur (angket) yang dirancang berdasarkan pengukuran terhadap variabel yang diteliti, sehingga menghasilkan data kuantitatif. Menurut Ahmad Tanzeh dan Suyitno Irham Fahmi (2011),

penelitian kuantitatif berfokus pada penyajian data dalam format angka atau mengkonversi data kualitatif menjadi angka (skoring) yang kemudian dianalisis dengan metode statistik. Dengan demikian, dalam penelitian kuantitatif, peneliti memulai dengan sebuah teori yang akan diuji, mengumpulkan data dalam bentuk angka, dan menarik kesimpulan mengenai penerimaan atau penolakan terhadap teori yang sedang diuji.

1.10.2 Populasi dan Sampel

Berdasarkan Sugiono (2017), populasi merupakan suatu ruang lingkup generalisasi yang terdiri dari subjek atau objek yang memiliki ciri dan karakteristik tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti untuk diteliti dan selanjutnya menghasilkan kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ngawi, yang terdiri dari dua komponen utama, yaitu:

- Guru/Pendidik, yang memiliki tugas melaksanakan kegiatan pembelajaran, penilaian hasil belajar, pembimbingan, serta pengembangan peserta didik.
- Tenaga Kependidikan (Tendik), yaitu pegawai yang melaksanakan tugas administrasi, layanan teknis, dan manajerial yang mendukung proses pendidikan di madrasah.

Berdasarkan data kepegawaian tahun 2025, jumlah total pegawai di MAN 1 Ngawi adalah 87 orang, yang terdiri dari 69 orang guru dan 18 orang tenaga kependidikan.

Seluruh pegawai tersebut memiliki kedudukan hukum yang sama sebagai pelaksana fungsi pelayanan publik dan pembinaan mutu pendidikan di bawah Kementerian Agama, sesuai dengan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 dan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Dengan demikian, populasi penelitian ini dianggap homogen secara operasional, karena semua individu di dalamnya menjalankan fungsi yang saling melengkapi dalam mendukung kinerja madrasah.

Menurut Sugiyono (2017) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada penelitian ini pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh, dimana semua populasi yang ada yaitu sebanyak 87 orang pada pegawai di Madrasah Aliyah Negeri 1 Ngawi. Hal tersebut karena jumlah populasi relatif kecil dan masih berada dalam jangkauan penelitian

Dengan mempertimbangkan karakteristik pegawai di MAN 1 Ngawi, baik guru maupun tenaga kependidikan memiliki kesamaan peran dan tanggung jawab sebagai pelayan publik yang mendukung tercapainya tujuan lembaga pendidikan. Keduanya terlibat secara langsung dalam pelaksanaan tugas administratif, pelayanan pendidikan, serta kegiatan pengembangan mutu madrasah.

Meskipun memiliki perbedaan nomenklatur jabatan, namun karakteristik pekerjaan yang dijalankan bersifat homogen, karena seluruh pegawai tunduk pada sistem kerja, penilaian kinerja (SKP), dan mekanisme supervisi yang sama di bawah kepala madrasah. Kesamaan dalam beban kerja, tanggung jawab, dan peran pelayanan publik menjadikan seluruh pegawai tersebut memiliki atribut dan karakteristik yang serupa secara fungsional maupun struktural.

Oleh karena itu, penggabungan antara guru dan tenaga kependidikan dalam satu kelompok sampel dinilai tepat secara metodologis, karena tidak menimbulkan heterogenitas data yang berarti. Seluruh pegawai memiliki peluang dan tanggung jawab yang sama dalam menerima dukungan organisasi, mengalami pemberdayaan psikologis, serta menunjukkan komitmen afektif terhadap lembaga yang pada akhirnya memengaruhi kinerja individu mereka. Dengan demikian, penggunaan sampel dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang representatif terhadap kondisi kinerja pegawai di MAN 1 Ngawi secara keseluruhan.

1.10.3 Teknik Pengambilan Sampel

Berdasarkan Margono (2004), teknik pengambilan sampel merupakan metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang sesuai dengan ukuran sampel yang akan dijadikan sebagai sumber data faktual. Hal ini dilakukan dengan memperhatikan karakteristik dan distribusi populasi agar diperoleh sampel yang dapat mewakili dengan baik. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah sampling jenuh/sensus yang mana memberikan peluang kepada semua anggota populasi agar menjadi responden terpilih. Penggunaan teknik sensus didasarkan pada beberapa pertimbangan metodologis berikut:

1. Prinsip Homogenitas Operasional: Seluruh pegawai memiliki kedudukan, sistem kerja, dan indikator kinerja yang seragam berdasarkan regulasi nasional (PP No. 30 Tahun 2019 dan PMA No. 6 Tahun 2022).

2. Keterpaduan Fungsi Kelembagaan: Kinerja lembaga pendidikan merupakan hasil kolaboratif antara guru dan tenaga kependidikan; keduanya tidak dapat dipisahkan secara fungsional.
3. Ukuran Populasi yang Relatif Kecil: Dengan total 87 pegawai, pendekatan sensus memungkinkan peneliti menjangkau semua responden, sehingga hasilnya lebih valid dan menggambarkan kondisi aktual madrasah secara menyeluruh.
4. Menghindari Bias Heterogenitas: Pemisahan antara guru dan tenaga kependidikan berpotensi menimbulkan bias heterogenitas karena perbedaan jabatan fungsional. Oleh karena itu, keduanya dianalisis sebagai satu kesatuan populasi yang homogen dalam konteks operasional kinerja pegawai madrasah.

Pendekatan sensus dalam penelitian ini memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis deskriptif dan inferensial terhadap keseluruhan populasi tanpa menimbulkan error sampling, sehingga kesimpulan yang diperoleh dapat mencerminkan kondisi aktual seluruh pegawai di MAN 1 Ngawi secara lebih akurat.

Pemilihan responden secara umum ini juga dipertimbangkan karena penelitian ini tidak berfokus pada karakteristik kinerja per individu, melainkan pada kontribusi kolektif pegawai terhadap kinerja organisasi MAN 1 Ngawi secara menyeluruh. Dengan demikian, baik guru maupun tenaga kependidikan dianggap memiliki peran umum dalam mendukung efektivitas, efisiensi, dan kualitas layanan pendidikan yang menjadi indikator utama kinerja lembaga. Pendekatan ini sesuai dengan pandangan administrasi publik bahwa kinerja

organisasi merupakan hasil dari sinergi seluruh elemen pegawai, bukan hasil kerja individual semata.

Selain itu, penggunaan seluruh populasi sebagai responden meningkatkan reliabilitas hasil penelitian dalam menganalisis hubungan antara variabel Persepsi Dukungan Organisasi (X1), Pemberdayaan Psikologis (X2), Komitmen Afektif (X3), dan Kinerja Pegawai (Y), karena data yang diperoleh merepresentasikan keseluruhan populasi pegawai yang memiliki peran homogen dalam mendukung keberhasilan operasional madrasah.

1.10.4 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kuantitatif. Data kuantitatif (*numerik*) merupakan data yang disajikan dalam bentuk angka- angka (*statistic*) atau data yang dapat diukur untuk menemukan bahwasanya terdapat pengaruh tingkat persepsi dukungan organisasi (X1) pemberdayaan psikologis (X2) dan komitmen afektif (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) Madrasah Aliyah Negeri 1 Ngawi. Sumber data adalah subjek dari mana data diperoleh. Penelitian ini dua sumber data yaitu:

1. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari narasumber dengan menggunakan teknik kuesioner dengan daftar pertanyaan sebagai alat. Dalam penelitian ini yang termasuk sumber data primer yaitu pegawai yang bekerja di Madrasah Aliyah Negeri 1 Ngawi.
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari studi kepustakaan yang mendukung penelitian seperti buku, jurnal, koran, media elektronik, dan sumber lainnya.

1.10.5 Skala Pengukuran

Skala pengukuran menurut (Sugiyono, 2017; 86-91) merupakan suatu kesepakatan yang berfungsi sebagai pedoman untuk menentukan durasi setiap interval pada alat pengukur, sehingga ketika digunakan untuk pengukuran, alat tersebut dapat memberikan data kuantitatif. Jenis-jenis skala pengukuran adalah sebagai berikut:

a. Skala Nominal

Skala nominal merupakan skala yang hanya mampu menunjukkan perbedaan benda atau peristiwa berdasarkan nama atau sifat. Skala ini digunakan untuk mengelompokkan objek, individu, atau kelompok dalam kategori tertentu.

b. Skala Ordinal

Skala ordinal dikenal sebagai skala yang menunjukkan peringkat. Hal ini disebabkan karena skala ini berbentuk simbol angka hasil pengukuran. Selain menunjukkan perbedaan, skala ini juga memberikan urutan atau tingkatan pada objek yang diukur berdasarkan kriteria tertentu.

c. Skala Interval

Skala interval adalah skala yang memiliki nilai intrinsik serta jarak, tetapi jarak ini bukan merupakan kelipatan karena skala interval tidak memiliki nilai nol mutlak.

d. Skala Rasio

Skala rasio merupakan skala data dengan kualitas tertinggi, memiliki nilai absolut, dan sudah memiliki nilai perbandingan atau rasio.

Skala pengukuran variabel menentukan jenis alat statistik yang digunakan dalam menguji hipotesis penelitian. Skala yang diterapkan dalam penelitian ini adalah skala ordinal, yang memberikan penilaian atas jawaban yang diperoleh dari rangkaian pertanyaan, mulai dari nilai terendah hingga nilai tertinggi. Nilai ini dapat digunakan untuk membedakan dan mengurutkan, tetapi tidak menunjukkan suatu angka. Skala yang digunakan adalah Skala Likert. Skala ordinal dikonversi menjadi skala interval dengan ketentuan bahwa setiap jawaban yang memiliki bobot rendah diberi nilai 1 dan seterusnya, sampai jawaban yang memiliki bobot tinggi diberi nilai 5. Setiap jawaban akan dilengkapi dengan penjelasan yang akan diuraikan sebagai berikut:

Tabel 1.9 Tabel Pengukuran

Kriteria Jawaban	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

(Sumber: Sugiyono, 2017)

Dalam penelitian ini, setiap butir pernyataan diukur menggunakan Skala Likert lima poin (5-point *Likert scale*). Skala ini digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan yang diajukan, dari tingkat sangat rendah hingga sangat tinggi. Penjelasan dan interpretasi tiap nilai adalah sebagai berikut:

1. Skor 1 – Sangat Tidak Setuju (STS). Pilihan “Sangat Tidak Setuju”

menunjukkan bahwa responden secara penuh menolak isi pernyataan yang diajukan. Dalam konteks penelitian ini, skor 1 menandakan bahwa pegawai MAN 1 Ngawi tidak merasakan adanya dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, maupun komitmen afektif sebagaimana digambarkan dalam pernyataan kuesioner. Misalnya, jika pernyataan berbunyi “Saya merasa MAN 1 Ngawi memperhatikan kesejahteraan saya sebagai pegawai,” maka jawaban “Sangat Tidak Setuju” menunjukkan bahwa responden merasa tidak mendapat perhatian sama sekali dari madrasah dalam hal kesejahteraan. Pada variabel kinerja pegawai, jawaban ini juga bisa diartikan bahwa pegawai tidak menjalankan atau tidak merasakan penerapan nilai-nilai kerja seperti akuntabilitas, produktivitas, dan kualitas layanan. Dengan demikian, skor ini mencerminkan persepsi yang sangat negatif terhadap aspek-aspek yang diukur.

2. Skor 2 – Tidak Setuju (TS). Kategori “Tidak Setuju” menggambarkan bahwa

responden masih memiliki kecenderungan menolak isi pernyataan, namun tidak sekuat kategori sebelumnya. Dalam penelitian ini, skor 2 berarti bahwa pegawai jarang merasakan atau belum secara konsisten mengalami dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, atau komitmen emosional dari madrasah. Misalnya, pegawai mungkin pernah menerima fasilitas kerja dari madrasah, tetapi menganggapnya belum memadai atau belum sebanding dengan beban kerja. Dalam dimensi pemberdayaan psikologis, jawaban “Tidak Setuju” juga dapat menunjukkan bahwa pegawai merasa kurang memiliki otonomi atau kesempatan untuk berinisiatif. Sementara dalam komitmen afektif, jawaban ini menunjukkan bahwa pegawai belum merasa sepenuhnya terikat secara emosional atau memiliki rasa memiliki terhadap

lembaga. Secara umum, skor 2 merefleksikan adanya persepsi kurang puas dan rendahnya keterlibatan psikologis serta emosional terhadap organisasi.

3. Skor 3 – Netral (N). Pilihan “Netral” menandakan bahwa responden tidak berpihak pada sikap setuju maupun tidak setuju. Dalam konteks penelitian ini, skor 3 menunjukkan bahwa pegawai berada pada posisi ragu-ragu, tidak yakin, atau belum memiliki pengalaman langsung yang cukup terhadap pernyataan yang diberikan. Misalnya, seorang pegawai mungkin belum bisa memastikan sejauh mana MAN 1 Ngawi memperhatikan kebutuhan pribadi atau memberikan dukungan nyata dalam pelaksanaan tugas. Pilihan ini juga bisa muncul dari pegawai yang baru bekerja atau belum lama bergabung, sehingga persepsinya terhadap dukungan organisasi dan lingkungan kerja belum terbentuk secara stabil. Dalam variabel komitmen afektif, jawaban netral menunjukkan kondisi emosional yang masih fluktuatif pegawai belum benar-benar merasa memiliki, namun juga tidak menolak nilai-nilai organisasi. Skor ini penting karena menggambarkan area potensial untuk peningkatan kebijakan organisasi di bidang kesejahteraan, pelibatan, maupun pembinaan pegawai.

4. Skor 4 – Setuju (S). Kategori “Setuju” mencerminkan bahwa responden memiliki persepsi positif dan tingkat keyakinan tinggi terhadap pernyataan yang diajukan. Dalam penelitian ini, skor 4 menunjukkan bahwa pegawai MAN 1 Ngawi secara umum merasakan adanya dukungan dari madrasah, baik dalam bentuk penyediaan fasilitas, perhatian terhadap kesejahteraan, maupun pemberian kesempatan untuk berkembang. Pada variabel pemberdayaan psikologis, pegawai merasa pekerjaannya bermakna, percaya diri terhadap kompetensi yang dimiliki, serta memiliki otonomi dalam melaksanakan tugas.

Dalam konteks komitmen afektif, jawaban “Setuju” berarti pegawai menyukai pekerjaannya, memiliki tanggung jawab moral terhadap keberhasilan lembaga, serta merasa terikat dengan nilai-nilai madrasah. Sementara dalam dimensi kinerja pegawai, skor ini menandakan bahwa pegawai menjalankan tugas sesuai SOP, responsif terhadap kebutuhan siswa, dan menjaga kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, skor 4 menunjukkan kondisi organisasi yang efektif, suportif, dan kondusif bagi peningkatan kinerja.

- 5. Skor 5 – Sangat Setuju (SS).** Pilihan “Sangat Setuju” menunjukkan tingkat persetujuan dan keyakinan tertinggi dari responden terhadap isi pernyataan. Dalam konteks penelitian ini, skor 5 mencerminkan bahwa pegawai MAN 1 Ngawi sangat merasakan dukungan organisasi, memiliki tingkat pemberdayaan psikologis yang tinggi, serta menunjukkan komitmen afektif yang kuat terhadap lembaga. Misalnya, pegawai merasa madrasah benar-benar memperhatikan kesejahteraan mereka, menghargai kontribusi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung secara moral dan profesional. Pada aspek pemberdayaan, pegawai merasa pekerjaannya sangat bermakna, memiliki pengaruh terhadap hasil organisasi, serta bebas berinisiatif dalam melaksanakan tugas. Sementara dalam konteks kinerja pegawai, skor 5 menggambarkan bahwa mereka bekerja dengan disiplin tinggi, berorientasi pada pelayanan publik, dan mampu mempertanggungjawabkan hasil kerja dengan integritas. Secara keseluruhan, skor ini menunjukkan bahwa faktor-faktor dukungan organisasi, pemberdayaan, dan komitmen afektif telah terinternalisasi secara optimal, sehingga berdampak langsung terhadap tingginya kinerja pegawai MAN 1 Ngawi.

1.10.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dapat dilakukan metode pengumpulan informasi dapat dilakukan melalui wawancara, angket, pengamatan, atau kombinasi dari ketiga metode tersebut. (Sugiyono, 2017; 137 - 146). Dalam pengumpulan informasi, peneliti menggunakan instrumen penelitian.

Intrumen penelitian adalah alat untuk penelitian berupa media yang dipakai untuk mengukur berbagai fenomena alam atau sosial yang sedang diteliti (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan meliputi kuesioner dan telepon genggam. Adapun bentuk kuisisioner yang digunakan ialah kuisisioner tertutup, yang berarti responden hanya dapat bereaksi berdasarkan informasi yang diberikan oleh peneliti.

1.10.7 Teknik Analisis Data

Ketika menganalisa data yang akan diteliti.pada tahap ini ada tahap yang akan dilakukan, dijelaskan pada sebagai berikut:

1. Analisis Data

Data sebelum diproses dilakukan pemeriksaan terhadap data itu sendiri. Data yang akan digunakan harus jelas. Dalam hal ini data yang digunakan penelitian harus sesuai dengan batasan permasalahan apabila ada yang tidak sesuai maka data tersebut tidak digunakan (Kuncaravita, 2021:45). Analisis data yang dilakukan meliputi,

a. Uji Validitas Instrumen Penelitian

Pengujian terhadap keabsahan suatu kuesioner dilakukan melalui proses yang disebut validitas. Sebuah kuesioner dianggap sah jika setiap

pertanyaan yang ada dapat merefleksikan hal yang ingin diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011:52). Dalam penelitian ini, digunakan rumus Kendall's Tau dengan bantuan software SPSS untuk mengevaluasi validitas. Rumus yang digunakan untuk menjelaskan validitas dengan Kendall's (Santoso 2010).

Perhitungan dari nilai hitung dibandingkan dengan tabel r dengan taraf signifikan 5%. Apabila r hitung lebih besar daripada tabel maka kuesioner tersebut dikatakan valid. Pengujian validitas dilakukan terhadap 87 responden. Setiap item pertanyaan masing-masing mempunyai nilai r hitung, yang nantinya akan dibandingkan dengan nilai r tabel. Kriteria pengujiannya dengan $\alpha = 0,05$ (5%) yang merupakan kuesioner dapat dinyatakan valid dimana r hitung lebih besar daripada r tabel. Perolehan besarnya nilai r tabel melalui $df = n-2$ yang mana $n = 87$, sehingga $df = 87-2 = 85$. Maka dapat dilihat nilai r tabel sebesar 0,210.

b. Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Reliabilitas mengacu pada sejauh mana hasil pengukuran memberikan hasil yang relatif konsisten atas penggunaan berulang dari suatu instrument. Kesalahan pengukuran menyebabkan hasil yang berbeda ketika hal yang sama diukur. Reliabilitas ditentukan dengan berulang kali mengukur konstruk atau ketertarikan variabel. Semakin tinggi nilai tingkat hubungan antara skor yang diperoleh dengan pengukuran berulang, semakin reliabel. Pada penelitian ini akan menggunakan pendekatan Cronbach's Alpha. Alasan menggunakan pendekatan ini adalah karena ini adalah metode yang paling banyak digunakan untuk menguji reliabilitas kuisisioner. Selain itu, dengan

menggunakan metode ini maka akan terdeteksi indikator-indikator yang tidak konsisten. Dalam penelitian ini, metode *Cronbach's Alpha* diterapkan sebagai pengujian keandalan. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila mampu memberikan nilai *Cronbach Alpha* melebihi dari 0,70 (Ghozali, 2011:48).

c. Pengukuran dan Analisis Data

Data Informasi yang diperoleh dari survei akan diproses menggunakan statistik nonparametris. Statistik nonparametris umumnya digunakan untuk menganalisis data yang bersifat nominal dan ordinal. Setelah data diproses, hasil atau keluaran dari operasi seperti perkalian, penjumlahan, pembagian, pengakaran, pemangkatan, dan pengurangan akan diperoleh. Penelitian ini menerapkan metode korelasi Kendall's Tau.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas satu variabel dependen dan tiga variabel independen yang digunakan untuk menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di MAN 1 Ngawi. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y1), yang menggambarkan tingkat pencapaian hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar dan tujuan organisasi. Kinerja pegawai diukur melalui lima indikator, yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Kelima indikator tersebut mencerminkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, memberikan pelayanan yang berkualitas, merespons kebutuhan

pengguna layanan, mematuhi aturan kerja, serta mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan.

Sementara itu, variabel independen dalam penelitian ini meliputi Persepsi Dukungan Organisasi (X1), Pemberdayaan Psikologis (X2), dan Komitmen Afektif (X3). Persepsi Dukungan Organisasi menggambarkan sejauh mana pegawai merasakan perhatian, kepedulian, dan dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap kesejahteraan dan kontribusi mereka. Pemberdayaan Psikologis merefleksikan kondisi psikologis pegawai yang meliputi makna kerja, kompetensi, otonomi, dan pengaruh dalam pelaksanaan tugas. Adapun Komitmen Afektif menunjukkan tingkat keterikatan emosional, rasa memiliki, dan keinginan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Ketiga variabel independen tersebut diukur menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert, yang selanjutnya dianalisis untuk melihat pengaruh dan hubungan masing-masing variabel terhadap kinerja pegawai.

3. Analisis Deskriptif Variabel dan Indikator penelitian

Pada bagian ini mendeskripsikan hasil dari tabulasi data responden pada masing-masing variabel dan indikator penelitian. Adapun analisa terhadap variabel dan indikator pada penelitian ini menggunakan SmartPls3.

Proses pengolahan data pada penelitian ini menggunakan metode SEM-PLS. Perangkat lunak SmartPLS 3 digunakan untuk membantu proses analisis data. Kuesioner yang telah diisi kemudian diolah dengan menggunakan metode SEM-PLS (*Partial Least Square-Strucutral Equation Modeling*).

4. Analisis *Partial Last Square*

Analisis pengaruh antarvariabel dilakukan dengan memanfaatkan metode analisis Partial Least Square Structural Equation Modeling (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 3. Penggunaan metode ini sebab hasil uji normalitas menunjukkan bahwasannya data masing-masing variabel penelitian tidak berdistribusi normal, sehingga dilakukan metode non parametric, untuk itu penulis menggunakan analisis SEM-PLS. Analisis SEM PLS Penelitian ini dilakukan pada dua level yaitu analisis faktor konfirmatori orde pertama (*first order CFA*) dan analisis faktor konfirmatori orde kedua (*second order CFA*). Setelah itu, dilakukan Evaluasi Model Struktural yang meliputi:

a) Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada tahap pengolahan data, model pengukuran (outer model) ditinjau untuk menentukan validitas dan ketergantungan model. Pengujian validitas dan reliabilitas memiliki ciri-ciri berikut ini: (a) arah hubungan sebab akibat variabel laten terhadap indikator, (b) menghilangkan satu indikator tidak mengubah arti dan makna variabel yang diukur. Pengujian outer model dengan indikator reflektif dievaluasi dengan beberapa macam pengujian antara lain: *internal consistency reliability*, dan *convergent validity*. Untuk lebih jelasnya dijelaskan satu persatu sebagai berikut:

1) *Internal Oonsistency Reliability* (Reliabilitas Konsistensi Internal)

Evaluasi internal consistency reliability dilakukan dengan cara memeriksa cronbach's alpha dan composite reliability. Adapun kriteria pengujiannya ialah nilai cronbach's alpha dan composite reliability lebih besar dari 0,7.

2) *Convergent Validity* (Validitas Konvergen)

Evaluasi convergent validity dilaksanakan dengan cara memeriksa nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Adapun kriteria pengujiannya adalah nilai AVE lebih besar dari 0,5 dan nilai *Outer Loading* lebih besar dari 0,7 (Kuncaravita, 2021:48).

b) Evaluasi Model Pengukuran (*Inner Model*)

Inner model merupakan model structural yang melukiskan korelasi sebab akibat antara variabel laten yang dibangun diatas isi teori. Setelah melalui tahapan evaluasi model pengukuran, peneliti mengevaluasi model struktural (*inner model*). Tahapan ini dilakukan setelah tahapan sebelumnya yakni evaluasi model pengukuran menunjukkan kualitas yang baik. Pada tahap evaluasi model pengukuran akan dilakukan beberapa macam pengujian antara lain:

1) *Coefficient of Determination* (R^2)

R-square (R^2) atau yang juga disebut sebagai koefisien determinasi menyatakan persentase varian yang bisa dijelaskan oleh variabel laten endogen. R^2 adalah cara untuk mengevaluasi berapa banyak konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Semakin besar *R square*, semakin baik model. R^2 berkisar dari 0 (nol) hingga 1 (satu), dan nilai yang lebih tinggi menunjukkan

akurasi yang lebih besar. Nilai R^2 0,75; 0,50; dan 0,25 berarti substansial (kuat), sedang, dan lemah (Henseler et al., 2009).

2) *Cross-validated redundancy* (Q^2)

Q^2 digunakan untuk menilai relevansi prediktif model. Nilai Q^2 lebih dari 0 (nol) menunjukkan bahwasannya model memiliki predictive relevance yang tepat untuk konstruk tertentu (konstruk dapat diprediksi), sedangkan nilai Q^2 kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model tidak mempunyai predictive relevance (Sarsted, 2017). Nilai Q^2 didapatkan dari prosedur blindfolding.

5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan model penelitian ini beserta hipotesisnya. Setelah data diolah dengan SEM-PLS maka akan dihasilkan nilai P (P -value). Nilai P ini akan digunakan untuk memutuskan apakah hipotesis diterima atau tidak yakni dengan cara membandingkannya dengan nilai α (α) = 5% dengan ketentuan sebagai berikut:

- a) Jika $p\text{-value} \leq \text{nilai } \alpha$ maka keputusan yang diambil adalah hipotesis diterima. Kondisi hipotesis diterima yang artinya variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
- b) Jika $p\text{-value} > \text{nilai } \alpha$ maka keputusan yang diambil adalah hipotesis ditolak. Kondisi hipotesis ditolak yaitu tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

6. Interpretasi Hasil

Interpretasi hasil merupakan hasil dari penilaian pada masing-masing indikator yang disusun sesuai dengan kajian teori pada variabel eksogen dan variabel endogen. Hasil dari penilaian tersebut merupakan hubungan antar hipotesis yang nanti akan menghasilkan keputusan dimana keputusan tersebut dapat sebagai output menjadi rekomendasi dan juga kesimpulan penelitian selanjutnya.