

PERSEPSI PEGAWAI PEMERINTAHAN DI KABUPATEN JAYAWIJAYA TENTANG *JOB SATISFACTION* TERHADAP *ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS*

Festiana Evalin Latuihamallo¹, Chanif Nurcholis², Agustina Ivonne poli³

Universitas Terbuka, Indonesia¹²³

Email: thialatuihamalo080989@gmail.com¹, hanif@ecampus.ut.ac.id²,

Poli_ivonne@yahoo.com³

Abstrak

Faktor-faktor di tingkat organisasi dan individu memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor organisasi yang terdiri dari pay for performance, leadership style, dan organizational climate terhadap efektivitas organisasi di sektor publik. Selain itu, faktor individu, yaitu kepuasan kerja, dipelajari sebagai mediator dan faktor demografis sebagai moderator. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan analisis kausalitas. Sampel penelitian terdiri dari 300 Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di Kabupaten Jayawijaya. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner. Data dianalisis menggunakan metode SEM-PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pay for performance memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja dan efektivitas organisasi. Gaya kepemimpinan memiliki efek positif pada kepuasan kerja dan efektivitas organisasi. Iklim organisasi memiliki efek positif pada kepuasan kerja dan efektivitas organisasi. Kepuasan kerja memiliki efek positif pada efektivitas organisasi dan dapat memediasi hubungan antara gaji untuk kinerja, gaya kepemimpinan, dan iklim organisasi terhadap efektivitas organisasi. Selain itu, faktor demografis telah terbukti memediasi pengaruh gaji untuk kinerja dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Kata Kunci: Efektivitas Organisasi, Bayar untuk Kinerja, Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, Faktor Demografis

Abstract

Factors at the organizational and individual levels play an important role in determining organizational effectiveness. This study aims to determine and analyze the influence of organizational factors consisting of pay for performance, leadership style, and organizational climate on organizational effectiveness in the public sector. In addition, individual factors, namely job satisfaction, are studied as mediators and demographic factors as moderators. This study uses a quantitative research method with causality analysis. The research sample consisted of 300 Civil Servants (PNS) working in Jayawijaya Regency. The research data were obtained through questionnaires. The data were analyzed using the SEM-PLS method. The results of this study indicate that pay for performance has a positive effect on job satisfaction and organizational effectiveness. Leadership style has a positive effect on job satisfaction and organizational effectiveness. Organizational climate has a positive effect on job satisfaction and organizational effectiveness. Job satisfaction has a positive effect on organizational effectiveness and can mediate the relationship between pay for performance, leadership style, and organizational climate on organizational effectiveness. Furthermore, demographic factors have been shown to mediate the influence of pay for performance and leadership style on job satisfaction.

Keywords: *Organizational Effectiveness, Pay for Performance, Leadership Style, Organizational Climate, Job Satisfaction, Demographic Factors*

Pendahuluan

Efektivitas organisasi sektor publik terus menjadi perhatian penting bagi pemerintah di seluruh dunia (Vivona, 2023). Minat terhadap efektivitas organisasi publik semakin meningkat karena memberikan dampak yang signifikan terhadap kehidupan dan kepercayaan masyarakat (Asencio, 2016). Dampak keefektifan organisasi sektor publik meluas ke berbagai dimensi masyarakat, termasuk pemberian layanan, kepercayaan publik, implementasi kebijakan, pembangunan ekonomi, dan keadilan sosial (Boyne, 2003; Dalamagas, 2000; Nyhan, 2000; Walker & Boyne, 2006; Williams, 2021). Dengan memperjuangkan keefektifan, organisasi publik dapat membuat perbedaan positif dalam kehidupan masyarakat, memulihkan kepercayaan publik, dan berkontribusi pada kesejahteraan dan perkembangan masyarakat secara keseluruhan (Andersen & Mortensen, 2010; Provan & Milward, 2001).

Kabupaten Jayawijaya sebagai salah satu kabupaten di Provinsi Papua memiliki visi untuk mewujudkan masyarakat Jayawijaya yang sejahtera, mandiri secara ekonomi, berkualitas dan berbudaya (Pemerintah Kabupaten Jayawijaya, 2019). Kabupaten Jayawijaya terletak di jantung Pulau Papua dan memiliki topografi yang sebagian besar berupa pegunungan dengan lembah di bagian tengah (Pemerintah Kabupaten Jayawijaya, 2019). Dengan kondisi topografi tersebut, pemberian layanan publik secara merata pada seluruh wilayah menjadi tantangan tersendiri.

Berdasarkan data yang ditampilkan dalam Gambar 1, nilai SAKIP Pemerintah Kabupaten Jayawijaya menunjukkan tren peningkatan dari tahun 2015 hingga 2018, namun mengalami penurunan pada tahun 2019. Pada tahun 2019, nilai SAKIP mencapai 42,87, yang masuk dalam kategori C, menunjukkan bahwa sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah masih kurang efektif. Hal ini mencerminkan bahwa sistem dan struktur akuntabilitas di Kabupaten Jayawijaya belum dapat diandalkan, serta penerapan sistem manajemen kinerja yang belum optimal, yang mengindikasikan perlunya perbaikan yang signifikan, terutama di tingkat pusat. Dengan demikian, kinerja organisasi pemerintahan di Kabupaten Jayawijaya masih tergolong rendah dan cenderung menurun.

Selain SAKIP, efektivitas organisasi pemerintahan juga dapat dilihat dari indikator kesejahteraan daerah, yang diukur melalui Indeks Pembangunan Manusia (IPM), angka kemiskinan, dan Indeks Gini. Berdasarkan data dalam Gambar 1.2, IPM Kabupaten Jayawijaya menunjukkan peningkatan setiap tahunnya, meskipun nilainya masih tergolong rendah. Meskipun ada kemajuan, indikator ini menunjukkan bahwa kesejahteraan daerah di Kabupaten Jayawijaya belum mencapai standar yang memadai. Penilaian kinerja ini menunjukkan bahwa masih banyak tantangan yang harus dihadapi dalam upaya meningkatkan kualitas hidup masyarakat di Kabupaten Jayawijaya.

Berdasarkan hasil tinjauan penulis terhadap penelitian-penelitian terdahulu, penulis menemukan adanya *research gap*. Walaupun beberapa peneliti telah mengonfirmasi pengaruh positif *pay for performance* terhadap *job satisfaction* dan *organizational effectiveness*, namun peneliti lainnya yakni Bae (2021) dan Hur (2018) tidak menemukan pengaruh yang positif dan signifikan. Peneliti lainnya bahkan mempertanyakan mengenai efisiensi dan efektivitas penggunaan kebijakan *pay for performance* di organisasi sektor publik (He *et al.*, 2020; Moynihan, 2010; Perry *et al.*, 2009).

Kemudian, bertentangan dengan Mickson *et al.* (2021), Jermisittiparsert (2020), dan Nyathi dan Kekwaletswe (2023) yang menemukan pengaruh positif signifikan *leadership*

style terhadap *organizational effectiveness*, Alwali dan Alwali (2022) dan Samad *et al.* (2015) tidak menemukan pengaruh yang signifikan. Begitu pula dengan peran mediasi *job satisfaction*, Van De Voorde *et al.* (2014) menemukan bahwa *job satisfaction* tidak dapat memediasi variabel praktik manajemen sumber daya manusia terhadap *organizational effectiveness*.

Dengan adanya *research gap* tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk membuktikan dan memperjelas pengaruh *pay for performance*, *leadership style*, dan *organizational climate* terhadap *organizational effectiveness*, dan peran mediasi *job satisfaction* di sektor publik. Studi kepustakaan menunjukkan bahwa dibandingkan dengan sektor swasta, masih sedikit penelitian di sektor publik yang mengkhususkan dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mendasari *organizational effectiveness* di sektor publik (M. Z. Islam *et al.*, 2022). Oleh karena itu penelitian ini memberikan kebaruan dengan meneliti gabungan dari faktor tingkat organisasi dan individu terhadap *organizational effectiveness* di organisasi sektor publik. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kebaruan dari segi objek penelitian, yakni organisasi pemerintahan yang berada di wilayah yang cenderung terpencil atau tertinggal seperti Kabupaten Jayawijaya di Provinsi Papua.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk: 1) Menentukan dan menganalisis apakah *pay for performance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; 2) Menentukan dan menganalisis apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; 3) Menentukan dan menganalisis apakah iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; 4) Menentukan dan menganalisis apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi; 5) Menentukan dan menganalisis apakah *pay for performance* berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi; 6) Menentukan dan menganalisis apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi; 7) Menentukan dan menganalisis apakah iklim organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi; 8) Menentukan dan menganalisis apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh *pay for performance* terhadap efektivitas organisasi; 9) Menentukan dan menganalisis apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi; 10) Menentukan dan menganalisis apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap efektivitas organisasi; 11) Menentukan dan menganalisis apakah faktor demografi memoderasi hubungan *pay for performance*, gaya kepemimpinan, dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja; dan 12) Menentukan dan menganalisis apakah faktor demografi memoderasi hubungan *pay for performance*, gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap efektivitas organisasi.

Metode Penelitian

Desain penelitian ini bertujuan untuk menyediakan struktur yang jelas dalam mengumpulkan data guna menjawab pertanyaan penelitian secara komprehensif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis kausalitas, yang bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel yang diteliti. Menurut Creswell & Creswell (2017), penelitian kuantitatif berfokus pada pengumpulan data numerik yang kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik matematis dan statistik. Dalam penelitian ini, tiga jenis variabel digunakan: variabel independen yang meliputi *pay for performance*, *leadership style*, dan *organizational culture*; variabel mediasi yang berupa *job satisfaction*; dan variabel dependen yang berkaitan dengan *organizational effectiveness*.

Populasi penelitian ini terdiri dari seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di instansi pemerintahan Kabupaten Jayawijaya, dengan jumlah total 3.534 orang, berdasarkan data Badan Pusat Statistik Provinsi Papua. Sugiyono (2014:90) mendefinisikan populasi sebagai “wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.” Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik probability sampling dengan metode acak. Sampel dipilih secara acak dari 3.534 PNS yang ada di Kabupaten Jayawijaya untuk memastikan representasi yang valid dalam penelitian ini.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Data penelitian didapat dari penyebaran kuesioner kepada seluruh sampel penelitian. Kuesioner disebarikan kepada 300 orang PNS yang bekerja di instansi pemerintahan di Kabupaten Jayawijaya. Dari 300 kuesioner yang disebarikan tersebut, tidak ada kuesioner yang hilang ataupun tidak diisi dengan lengkap, sehingga seluruh kuesioner dapat digunakan lebih lanjut untuk proses analisis data. Data terlebih dahulu dianalisis dengan statistik deskriptif yang kemudian dilanjutkan dengan analisis SEM-PLS.

A. Analisis Deskriptif

Dalam penelitian ini, analisis statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis karakteristik responden penelitian dan analisis kecenderungan responden dalam menjawab semua pernyataan yang ada di kuesioner. Analisis karakteristik responden dalam penelitian ini mencakup variabel jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, umur, masa kerja, dan bagian pekerjaan. Tujuannya adalah untuk memahami profil responden yang menjadi sampel serta menggali bagaimana faktor demografis, seperti jenis kelamin, usia, dan masa kerja, memoderasi hubungan antara pay for performance, leadership style, dan organizational climate terhadap job satisfaction dan organizational effectiveness. Berdasarkan data, 62% responden berjenis kelamin pria dan 38% wanita. Sebagian besar responden (59,67%) memiliki pendidikan terakhir S1, diikuti oleh SLTA (30,33%), S2 (7,33%), dan D3 (2,67%). Dalam hal usia, 40% responden berusia antara 40-49 tahun, 29% berusia 30-39 tahun, 16,67% lebih dari 49 tahun, dan 14,33% berusia 18-29 tahun. Dari segi masa kerja, 26% responden memiliki masa kerja 11-15 tahun, 23% antara 1-5 tahun, 18,33% antara 16-20 tahun, 12,67% antara 21-25 tahun, 11,33% antara 5-10 tahun, dan 8,67% memiliki masa kerja lebih dari 25 tahun. Terkait bagian pekerjaan, 19% responden bekerja di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, sementara sisanya tersebar di bagian lainnya, seperti Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan berbagai bagian lainnya. Analisis ini memberikan gambaran lengkap tentang karakteristik responden yang menjadi sampel penelitian dan bagaimana faktor-faktor demografis ini dapat mempengaruhi hasil penelitian.

B. Analisis Model Pengukuran

Analisis model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa model yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam evaluasi model pengukuran ini, yang dianalisis adalah pemeriksaan *factor loading* dan *average variance extracted* (AVE) untuk validitas konvergen, menilai keandalan konsistensi internal, dan menilai validitas diskriminan (Hair *et al.*, 2019). Berikut ini akan

dijabarkan masing-masing hasil evaluasi model pengukuran. Validitas konvergen dalam penelitian ini dievaluasi menggunakan nilai factor loading dan Average Variance Extracted (AVE). Nilai factor loading yang disarankan adalah lebih dari 0,70, namun untuk penelitian tahap awal pengembangan skala pengukuran, nilai antara 0,50 hingga 0,60 dianggap cukup (Ghozali & Latan, 2015). Berdasarkan hasil iterasi pertama, terdapat satu indikator dari variabel organizational climate (OC1) dengan nilai factor loading 0,415, yang lebih rendah dari 0,50, sehingga indikator ini harus dieliminasi. Sementara itu, indikator lainnya dari variabel pay for performance, leadership style, job satisfaction, dan organizational effectiveness memiliki nilai factor loading lebih dari 0,50. Selain itu, nilai AVE untuk variabel pay for performance adalah 0,489, yang lebih kecil dari 0,50, sehingga perlu ada indikator yang dieliminasi untuk meningkatkan nilai AVE. Berdasarkan ketentuan Hair et al. (2017), indikator dengan factor loading antara 0,40 dan 0,70 harus dipertimbangkan untuk dihapus jika penghapusannya dapat meningkatkan composite reliability atau AVE. Indikator PFP2 dipilih untuk dieliminasi karena memiliki nilai factor loading terendah.

C. Analisis Model Struktural

Setelah penilaian model pengukuran memuaskan, langkah selanjutnya dalam mengevaluasi hasil SEM-PLS adalah menilai model struktural. Kriteria penilaian standar yang harus dipertimbangkan yaitu koefisien determinasi (R^2), ukuran redundansi Q^2 , dan besaran pengaruh atau f^2 . Koefisien determinasi (R-squared) untuk variabel-variabel dalam penelitian ini. Variabel job satisfaction memiliki nilai R^2 sebesar 0,305 dan nilai adjusted R^2 sebesar 0,298, yang berarti bahwa pay for performance, leadership style, dan organizational climate dapat menjelaskan 29,8% variabilitas dalam job satisfaction, sementara sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Untuk variabel organizational effectiveness, nilai R^2 sebesar 0,549 dan adjusted R^2 sebesar 0,543 menunjukkan bahwa keempat variabel (pay for performance, leadership style, organizational climate, dan job satisfaction) dapat menjelaskan 54,3% variabilitas dalam organizational effectiveness, dengan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

Terkait dengan relevansi prediktif, menunjukkan nilai Q-square untuk kedua variabel. Job satisfaction memiliki nilai Q^2 sebesar 0,197, yang menunjukkan relevansi prediktif kecil, sementara organizational effectiveness mendapatkan nilai Q^2 sebesar 0,293, yang termasuk dalam kategori relevansi prediktif sedang. Nilai Q^2 di atas 0,25 dan 0,50 menggambarkan relevansi prediktif kecil, sedang, dan besar, sesuai dengan ketentuan dalam model jalur PLS.

D. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

	Hipotesis	Path Coeff.	T-Statistik	P-Values	Keputusan
H1	<i>Pay for Performance</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,193	3,731	0,000	Didukung
H2	<i>Leadership Style</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,286	4,954	0,000	Didukung
H3	<i>Organizational Climate</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,227	3,929	0,000	Didukung
H4	<i>Job Satisfaction</i> → <i>Organizational Effectiveness</i>	0,302	6,209	0,000	Didukung

	Hipotesis	Path Coeff.	T-Statistik	P-Values	Keputusan
H5	<i>Pay for Performance</i> → <i>Organizational Effectiveness</i>	0,236	6,472	0,000	Didukung
H6	<i>Leadership Style</i> → <i>Organizational Effectiveness</i>	0,176	2,909	0,004	Didukung
H7	<i>Organizational Climate</i> → <i>Organizational Effectiveness</i>	0,273	5,084	0,000	Didukung

Sumber: Data diolah (2024)

Uji hipotesis dilakukan untuk melihat pengaruh suatu konstruk terhadap konstruk lainnya dengan melihat koefisien parameter (path coefficient) dan nilai t-statistik. Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung (H1-H7) dapat dilihat pada Tabel 4.16. Pengujian pertama menunjukkan bahwa pengaruh pay for performance terhadap job satisfaction memiliki path coefficient sebesar 0,193, t-statistik 3,731 (lebih besar dari 1,65), dan p-value 0,000 (kurang dari 0,05), yang menunjukkan pengaruh signifikan dan mendukung hipotesis pertama. Pengujian kedua, yang menguji pengaruh leadership style terhadap job satisfaction, menghasilkan path coefficient 0,286, t-statistik 4,954, dan p-value 0,000, yang juga signifikan, mendukung hipotesis kedua. Pengujian ketiga menunjukkan bahwa pengaruh organizational climate terhadap job satisfaction memiliki path coefficient 0,227, t-statistik 3,929, dan p-value 0,000, yang juga signifikan, sehingga mendukung hipotesis ketiga. Pada pengujian keempat, pengaruh job satisfaction terhadap organizational effectiveness menunjukkan path coefficient sebesar 0,302, yang mengindikasikan pengaruh positif signifikan, mendukung hipotesis keempat.

E. Pengujian Hipotesis Mediasi

Selanjutnya adalah pengujian hipotesis mediasi yang dilihat dari tabel *specific indirect effect* pada hasil *bootstrapping* PLS. Analisis pengaruh tidak langsung atau mediasi berguna untuk menguji apakah suatu variabel dapat memediasi hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pengaruh mediasi dievaluasi dari nilai koefisien jalur, nilai t-statistik, dan *p-value*. Kemudian pengaruh mediasi tersebut dianalisis apakah termasuk kategori mediasi parsial, mediasi penuh, ataupun tidak ada mediasi.

Pengujian hipotesis mediasi sebagai berikut: pertama, pengaruh tidak langsung pay for performance terhadap organizational effectiveness yang dimediasi oleh job satisfaction memiliki path coefficient 0,058, hasil perkalian path coefficient pengaruh langsung pay for performance terhadap job satisfaction (0,193) dan job satisfaction terhadap organizational effectiveness (0,302). P-value sebesar $0,002 < 0,05$ menunjukkan pengaruh yang signifikan, yang mendukung hipotesis kedelapan (H8) dan membuktikan bahwa job satisfaction memediasi hubungan pay for performance terhadap organizational effectiveness secara parsial. Kedua, pengaruh tidak langsung leadership style terhadap organizational effectiveness yang dimediasi oleh job satisfaction memiliki path coefficient 0,087, hasil perkalian path coefficient pengaruh langsung leadership style terhadap job satisfaction (0,286) dan job satisfaction terhadap organizational effectiveness (0,302). P-value sebesar $0,000 < 0,05$ menunjukkan pengaruh signifikan, mendukung hipotesis kesembilan (H9), dan membuktikan bahwa job satisfaction memediasi hubungan leadership style terhadap organizational effectiveness secara parsial. Ketiga, pengaruh tidak langsung organizational climate terhadap organizational effectiveness yang dimediasi oleh job

satisfaction memiliki path coefficient sebesar 0,068, yang merupakan hasil perkalian path coefficient pengaruh langsung organizational climate terhadap job satisfaction (0,227) dan job satisfaction terhadap organizational effectiveness.

F. Pengujian Hipotesis Moderasi

Pengujian hipotesis moderasi dilakukan dengan menambahkan konstruk moderasi atau interaksi antara variabel faktor demografis x *pay for performance*, faktor demografis x *leadership style*, faktor demografis x *organizational climate*, dan faktor demografis x *job satisfaction*, sebagaimana yang ditunjukkan pada Gambar 4.3. Seperti halnya pengujian pengaruh langsung, didukung tidaknya hipotesis moderasi juga dievaluasi berdasarkan nilai t-statistik dan *p-value*.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Moderasi

	Hipotesis	Path Coeff.	T- Statistik	P- Values	Keputusan
H11a	DF*Pay for Performance → Job Satisfaction	-0,223	4,521	0,000	Didukung
H11b	DF*Leadership Style → Job Satisfaction	0,169	2,401	0,017	Didukung
H11c	DF*Organizational Climate → Job Satisfaction	-0,090	1,508	0,132	Tidak Didukung
H12a	DF*Job Satisfaction → Organizational Effectiveness	-0,009	0,200	0,842	Tidak Didukung
H12b	DF*Pay for Performance → Organizational Effectiveness	-0,059	1,305	0,192	Tidak Didukung
H12c	DF*Leadership Style → Organizational Effectiveness	-0,084	1,320	0,187	Tidak Didukung
H12d	DF*Organizational Climate → Organizational Effectiveness	-0,001	0,010	0,992	Tidak Didukung

Sumber: Data diolah (2024)

Dapat diketahui bahwa jika melibatkan variabel faktor demografis maka pengaruh *pay for performance* terhadap *job satisfaction* dapat berbeda berdasarkan pada faktor demografis yang dimiliki pegawai. Faktor demografis memoderasi secara negatif, yang artinya apabila pegawai memiliki faktor demografis yang rendah, maka pengaruh *pay for performance* terhadap *job satisfaction* cenderung lebih tinggi. Dalam penelitian ini, faktor demografis yang rendah berarti pegawai memiliki karakteristik demografis yakni berjenis kelamin pria, memiliki tingkat pendidikan yang lebih rendah, dan masa kerja yang lebih sebentar. Oleh karena itu, hasil analisis ini dapat diartikan bahwa pegawai laki-laki, ataupun pegawai dengan usia yang lebih muda, atau pegawai dengan masa kerja yang lebih sedikit cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi karena faktor *pay for performance*.

Pembahasan

1. Pay for Performance dan Job Satisfaction

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa *pay for performance* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, yang mendukung hipotesis pertama. Hasil ini sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu seperti Shafagatova *et al.* (2023), Bae (2021), H. Islam dan Purnamasari (2019), dan Singh dan Mishra (2016) yang juga menemukan pengaruh positif *pay for performance* terhadap *job satisfaction*. Penelitian ini

menyoroti pentingnya sistem kompensasi berbasis kinerja dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Semakin baik kebijakan dan praktik pay for performance di organisasi pemerintahan Kabupaten Jayawijaya, maka akan semakin tinggi pula kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Pay for performance adalah model kompensasi yang memberikan penghargaan finansial berdasarkan kinerja pegawai, yang dapat dinilai pada tingkat individu, tim, atau organisasi (S. Park & Sturman, 2022). Pendekatan ini dirancang untuk memberi insentif atas kinerja tinggi dengan menghubungkan penghargaan dengan hasil yang terukur, sehingga memotivasi pegawai untuk memenuhi dan melampaui harapan. Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi berbasis kinerja terbukti meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini semakin menguatkan bahwa kebijakan pay for performance adalah strategi efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai di sektor publik, sebagaimana dijelaskan oleh Bae (2023), yang menyarankan organisasi sektor publik untuk mengadopsi sistem pembayaran berbasis kinerja guna memastikan pegawai merasa kontribusi mereka dihargai dan diberi penghargaan yang sesuai.

2. Leadership Style dan Job Satisfaction

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa leadership style berpengaruh positif terhadap job satisfaction, yang mendukung hipotesis kedua. Hasil ini sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu seperti Jermsittiparsert, (2020), Latifah *et al.* (2023), Oyewobi (2022), dan Qing *et al.* (2020) yang juga menemukan adanya pengaruh positif leadership style terhadap job satisfaction. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin di organisasi pemerintahan Kabupaten Jayawijaya untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat karena dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Semakin baik gaya kepemimpinan, maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Gaya kepemimpinan, yang didefinisikan sebagai pendekatan yang diambil pemimpin dalam memberikan arahan, menerapkan strategi, dan memotivasi bawahan (Tang, 2019), memainkan peran penting dalam membentuk kepuasan kerja. Kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya mereka dengan kebutuhan tim dapat memengaruhi cara pegawai memandang peran mereka, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja mereka secara keseluruhan. Penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang mengomunikasikan harapan dengan jelas, memberikan panduan, dan menginspirasi tim, dapat menumbuhkan rasa percaya dan motivasi, yang akhirnya meningkatkan kepuasan pegawai. Mengacu pada temuan empiris sebelumnya, menggabungkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memungkinkan organisasi untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja secara efektif (Hilton *et al.*, 2021; Oyerinde, 2020). Mickson *et al.* (2021) menyoroti bahwa menyeimbangkan kedua pendekatan ini dapat membantu para pemimpin menumbuhkan lingkungan yang lebih produktif dan mendukung kepuasan pegawai.

3. Organizational Climate dan Job Satisfaction

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa organizational climate berpengaruh positif terhadap job satisfaction, yang mendukung hipotesis ketiga bahwa iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Karanika-Murray *et al.* (2017), Geisler *et al.* (2019), dan Mickson *et al.* (2021), yang juga menemukan pengaruh positif antara organizational climate dan job satisfaction. Perilaku pegawai dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja, termasuk karakteristik organisasi dan iklim

organisasi (K. Z. Bin Ahmad *et al.*, 2018; Garcia-Garcia *et al.*, 2011). Berberoglu (2018) menekankan bahwa elemen-elemen ini memainkan peran penting dalam membentuk pandangan pegawai terhadap peran mereka, interaksi dengan rekan kerja, dan kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi. Iklim organisasi yang positif, dengan kepemimpinan yang mendukung, komunikasi yang jelas, dan rasa saling menghormati, dapat menumbuhkan rasa percaya dan rasa memiliki di antara pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, pegawai di Kabupaten Jayawijaya menilai bahwa iklim organisasi sudah cukup baik, dengan upaya organisasi yang terus menerus untuk mencapai tujuan bersama.

4. Job Satisfaction dan Organizational Effectiveness

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa job satisfaction berpengaruh positif terhadap organizational effectiveness, yang mendukung hipotesis keempat bahwa kepuasan kerja berkontribusi pada efektivitas organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, seperti Alwali dan Alwali (2022), Bakotić (2016), Nyathi dan Kekwaletswe (2023), dan Hilton *et al.* (2023), yang juga menemukan pengaruh positif antara job satisfaction dan organizational effectiveness. Oleh karena itu, penting bagi organisasi pemerintahan di Kabupaten Jayawijaya untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai, karena hal ini akan berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi. Semakin tinggi kepuasan kerja pegawai, semakin efektif pula organisasi pemerintahan. Penelitian ini mendukung temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa pegawai yang puas lebih terlibat, termotivasi, dan selaras dengan tujuan organisasi, sehingga memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi (Fu & Deshpande, 2014; Jermstittiparsert, 2020).

Pegawai yang merasa puas dengan peran mereka menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi, berinisiatif, memecahkan masalah secara efektif, dan berkolaborasi dengan rekan kerja, yang semuanya mendorong keberhasilan organisasi. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, pegawai di Kabupaten Jayawijaya merasa puas dengan gaji, jumlah pekerjaan, serta penerapan kebijakan organisasi, yang menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja akan meningkatkan produktivitas dan inovasi pegawai (Nyathi & Kekwaletswe, 2023).

5. Pay for Performance dan Organizational Effectiveness

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa pay for performance berpengaruh positif terhadap organizational effectiveness, yang mendukung hipotesis kelima bahwa kebijakan penghargaan berbasis kinerja dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu seperti M. Ahmad *et al.*, 2020, Kepes *et al.* (2009), dan Singh dan Mishra (2016), yang juga menemukan pengaruh positif pay for performance terhadap organizational effectiveness. Dengan memberikan penghargaan berdasarkan kontribusi individu, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih terlibat dan berkinerja tinggi, yang pada gilirannya mendorong efektivitas yang lebih besar di berbagai tingkatan organisasi. Semakin baik kebijakan dan praktik pay for performance, semakin efektif pula organisasi pemerintahan, khususnya di Kabupaten Jayawijaya. Penelitian ini mendukung pendapat Pearce dan E. Locke (2011) bahwa sistem pembayaran berdasarkan kinerja yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan efektivitas organisasi dengan memotivasi pegawai, mendorong keterlibatan, dan mempromosikan keadilan. Dengan menyelaraskan upaya

pegawai dengan tujuan organisasi dan memberi penghargaan secara konsisten, sistem ini menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, pegawai di Kabupaten Jayawijaya menilai bahwa kebijakan pay for performance memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik, yang sejalan dengan temuan E. Locke (2011) bahwa pay for performance dapat memengaruhi motivasi pegawai. Motivasi ini akhirnya meningkatkan kinerja pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas organisasi.

6. Leadership Style dan Organizational Effectiveness

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa leadership style berpengaruh positif terhadap organizational effectiveness, yang mendukung hipotesis keenam bahwa gaya kepemimpinan yang baik dan tepat dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu seperti Hilton *et al.* (2021), S. M. Park *et al.* (2015), dan Vivona (2023). Oleh karena itu, penting bagi pemimpin di organisasi pemerintahan Kabupaten Jayawijaya untuk mempraktikkan gaya kepemimpinan yang baik, karena semakin baik leadership style, maka semakin baik pula organizational effectiveness. Gaya kepemimpinan secara signifikan memengaruhi efektivitas organisasi, seperti yang ditemukan Vivona (2023) dalam konteks organisasi sektor publik, di mana kepemimpinan yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang positif dengan menyelaraskan upaya pegawai dengan tujuan organisasi dan memastikan komunikasi, kepercayaan, dan kolaborasi yang jelas. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional di organisasi pemerintahan Kabupaten Jayawijaya, yang menunjukkan bahwa pegawai menilai pemimpin mereka lebih efektif dalam menerapkan kepemimpinan transformasional. Temuan ini mendukung Appelbaum *et al.* (2015) yang menyoroti bahwa pemimpin yang cerdas secara emosional dapat lebih memahami kecenderungan pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi, serta meningkatkan keterlibatan dan produktivitas pegawai.

7. Organizational Climate dan Organizational Effectiveness

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa organizational climate berpengaruh positif terhadap organizational effectiveness, yang mendukung hipotesis ketujuh. Hasil ini konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya, seperti Bosak *et al.* (2017), Puni *et al.* (2022), Xie dan Lin (2023), Farouk dan Jabeen (2018), yang menekankan pentingnya menciptakan iklim organisasi yang positif untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Pegawai negeri sipil di Kabupaten Jayawijaya menilai bahwa iklim organisasi sudah cukup baik, dengan atasan yang dapat diandalkan untuk memberikan arahan dan umpan balik yang konstruktif. Iklim yang mendukung ini menciptakan keterikatan emosional pegawai, sehingga mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Namun, beberapa aspek seperti efektivitas kolaborasi antar departemen masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi pemerintahan di Kabupaten Jayawijaya untuk terus memperbaiki iklim organisasi guna mendukung kinerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif.

8. Pay for Performance, Job Satisfaction, dan Organizational Effectiveness

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pay for performance berpengaruh positif terhadap organizational effectiveness secara tidak langsung melalui mediasi job

satisfaction, mendukung hipotesis kedelapan bahwa job satisfaction memediasi secara parsial hubungan antara pay for performance dan organizational effectiveness. Penelitian ini sejalan dengan Kang (2019), H. Islam dan Purnamasari (2019), serta Alkandi *et al.* (2023), yang menunjukkan bahwa kebijakan pay for performance yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya mendorong peningkatan efektivitas organisasi. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dan berkontribusi secara optimal, sehingga organisasi menjadi lebih efektif. Hasil ini menyoroti pentingnya organisasi memperhatikan kepuasan kerja sebagai elemen kunci dalam memaksimalkan pengaruh kebijakan pay for performance terhadap efektivitas organisasi.

9. Leadership Style, Job Satisfaction, dan Organizational Effectiveness

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa leadership style memengaruhi organizational effectiveness secara tidak langsung melalui mediasi job satisfaction, yang mendukung hipotesis kesembilan. Job satisfaction memediasi hubungan leadership style dengan organizational effectiveness secara parsial, meskipun leadership style juga memiliki pengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Curado dan Santos (2022) serta Triraharjo *et al.* (2020) yang menemukan bahwa job satisfaction memediasi hubungan antara transformational dan transactional leadership terhadap organizational performance dan effectiveness. Dalam konteks organisasi pemerintahan Kabupaten Jayawijaya, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan efektivitas organisasi. Selain itu, temuan ini mendukung penelitian Alwali dan Alwali (2022) yang menunjukkan bahwa transformational leadership memengaruhi organizational effectiveness secara tidak langsung melalui job satisfaction. Pegawai yang bekerja dengan pemimpin transformasional cenderung meningkatkan kinerja mereka jika mereka puas dengan pekerjaan mereka. Meskipun gaya kepemimpinan transformasional telah diterapkan dengan baik di organisasi pemerintahan Kabupaten Jayawijaya, peningkatan praktik gaya kepemimpinan transaksional masih diperlukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara lebih maksimal.

10. Organizational climate, Job Satisfaction, dan Organizational Effectiveness

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa organizational climate memengaruhi organizational effectiveness secara tidak langsung melalui mediasi job satisfaction, yang mendukung hipotesis kesepuluh. Job satisfaction memediasi hubungan antara organizational climate dan organizational effectiveness secara parsial, meskipun organizational climate juga berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Fu dan Deshpande (2014) yang menyatakan bahwa organizational climate memengaruhi kinerja pegawai di perusahaan asuransi di China melalui mediasi job satisfaction, serta mendukung penelitian Mardianti *et al.* (2020) yang menemukan peran mediasi job satisfaction dalam hubungan antara organizational climate dan organizational effectiveness. Organizational climate yang mendukung kebutuhan pegawai dapat meningkatkan keterikatan emosional mereka dengan organisasi, mendorong mereka untuk berusaha lebih baik demi efektivitas organisasi (Xie & Lin, 2023). Di organisasi pemerintahan Kabupaten Jayawijaya, pegawai yang merasa bahwa iklim organisasi mendukung akan lebih puas dengan

pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas organisasi (Biswas & Varma, 2007).

11. *Moderasi Demographic Factor*

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa faktor demografis dapat memoderasi hubungan antara pay for performance dan job satisfaction, serta antara leadership style dan job satisfaction, yang mendukung hipotesis H11a dan H11b. Meskipun tidak terbukti memoderasi hubungan antara organizational climate dan job satisfaction (H11c), penelitian ini tetap memberikan temuan penting tentang moderasi faktor demografis, yang meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa pengaruh pay for performance terhadap job satisfaction dipengaruhi oleh faktor demografis, dengan pengaruh yang lebih kuat pada pegawai yang memiliki karakteristik demografis rendah, seperti pria, berpendidikan rendah, dan memiliki masa kerja lebih singkat. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa faktor demografis dapat menjadi prediktor kepuasan kerja pegawai (Mathieu & Zajac, 1990).

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa: 1) *Pay for performance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; 2) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; 3) Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; 4) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi; 5) *Pay for performance* berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi; 6) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi; 7) Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi; 8) Kepuasan kerja memediasi pengaruh pay for performance terhadap efektivitas organisasi; 9) Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi; 10) Kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap efektivitas organisasi; 11) Faktor demografi dapat memoderasi hubungan antara pay for performance dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, namun faktor demografi tidak dapat memoderasi hubungan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja; dan 12) Faktor demografi tidak dapat memoderasi hubungan antara pay for performance, gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap efektivitas organisasi.

BIBLIOGRAFI

- Ahmad, K. Z. Bin, Jasimuddin, S. M., & Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? *Management Decision*, 56(2), 421–440. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0713>
- Ahmad, M., Raziq, M. M., Rehman, W. ur, & Allen, M. M. C. (2020). High-performance work practices and organizational performance in Pakistan. *International Journal of Manpower*, 41(3), 318–338. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2019-0016>
- Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction. In *Sustainability* (Vol. 15, Issue 4, pp. 1–22). <https://doi.org/10.3390/su15043415>
- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The relationship between emotional intelligence,

- transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(6), 928–952. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0486>
- Andersen, S. C., & Mortensen, P. B. (2010). Policy Stability and Organizational Performance: Is There a Relationship? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 1–22. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup005>
- Anuar, A., Ismail, A., & Abdin, F. (2014). Sains Humanika Administrator ' s Role in Performance Pay System as a Determinant of Job. *Sains Humanka*, 2(2), 11–17.
- Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., MacDonald, O., & NGUYEN-QUANG, T.-S. (2015). Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part Two). *Industrial and Commercial Training*, 47(3), 135–144. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2013-0045>
- Asencio, H. (2016). Leadership, trust and organizational performance in the public sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 12(SI), 5–22.
- Bae, K. Bin. (2021). The effect of pay for performance on work attitudes in the private, public, and nonprofit sectors: A panel study from South Korea. *International Review of Administrative Sciences*, 89(1), 186–201. <https://doi.org/10.1177/00208523211027329>
- Bae, K. Bin. (2023). The differing effects of individual- and group-based pay for performance on employee satisfaction: the role of the perceived fairness of performance evaluations. *Public Management Review*, 25(3), 601–619. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1988270>
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 118–130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Biswas, S., & Varma, A. (2007). Psychological climate and individual performance in India: test of a mediated model. *Employee Relations*, 29(6), 664–676. <https://doi.org/10.1108/01425450710826131>
- Bosak, J., Dawson, J., Flood, P., & Peccei, R. (2017). Employee involvement climate and climate strength. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(1), 18–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2016-0060>
- Boyne, G. A. (2003). What is public service improvement? *Public Administration*, 81(2), 211–227. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-9299.00343>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Curado, C., & Santos, R. (2022). Transformational leadership and work performance in health care: the mediating role of job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 35(2), 160–173. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2021-0051>
- Dalamagas, B. (2000). Public sector and economic growth: the Greek experience. *Applied Economics*, 32(3), 277–288. <https://doi.org/10.1080/000368400322705>
- Darmanto, S., & Suprayadi, Y. (2022). Development of Employee Performance Model Based on Transactional Leadership, Competency, and Job Satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(2), 427–437. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.02.18>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>

- Farouk, S., & Jabeen, F. (2018). Ethical climate, corporate social responsibility and organizational performance: evidence from the UAE public sector. *Social Responsibility Journal*, 14(4), 737–752. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2017-0002>
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Garcia-Garcia, I., Ramos, V. B., Serrano, J. L. C., Ramos Cobos, M. C., & Souza, A. (2011). Nursing personnel's perceptions of the organizational climate in public and private hospitals in Spain. *International Nursing Review*, 58(2), 234–241. <https://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2010.00871.x>
- Geisler, M., Berthelsen, H., & Muhonen, T. (2019). Retaining Social Workers: The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1569574>
- Glisson, C. (2015). The Role of Organizational Culture and Climate in Innovation and Effectiveness. *Human Service Organizations, Management, Leadership & Governance*, 39(4), 245–250. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1087770>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- He, W., Li, S.-L., Feng, J., Zhang, G., & Sturman, M. C. (2020). When Does Pay for Performance Motivate Employee Helping Behavior? The Contextual Influence of Performance Subjectivity. *Academy of Management Journal*, 64(1), 293–326. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1408>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Hilton, S. K., Arkorful, H., & Martins, A. (2021). Democratic leadership and organizational performance: the moderating effect of contingent reward. *Management Research Review*, 44(7), 1042–1058. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2020-0237>
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Hur, H. (2018). The unintended consequences of a pay-for-performance rule change. *International Journal of Public Sector Management*, 31(6), 654–671. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2016-0147>
- Islam, H., & Purnamasari, F. (2019). Remuneration Of Employee Performance (Work Satisfaction and Motivation as a Variable of Mediation). *The First International Conference On Islamic Development Studies 2019, ICIDS 2019, 10 September 2019, Bandar Lampung, Indonesia*, 1–14. <https://doi.org/10.4108/eai.10-9-2019.2289386>
- Islam, M. Z., Said, T. F., Sumardi, W. A., Rahman, S., & Ishak, N. A. (2022). An Empirical Investigation of Organisational Factors and Organisational Effectiveness: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *International Journal of Public Administration*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2154788>
- Jermisittiparsert, K. (2020). Leadership and Industry 4.0 As A Tool to Enhance

- Organization Performance: Direct and Indirect Role of Job Satisfaction, Competitive Advantage and Business Sustainability. In B. Akkaya (Ed.), *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0* (pp. 233–257). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201014>
- Kang, S. (2019). *What do you mean when you pay for performance? Conditional effects of pay-for-performance on job satisfaction and performance*. Rutgers University-School of Graduate Studies.
- Karanika-Murray, M., Michaelides, G., & Wood, S. J. (2017). Job demands, job control, psychological climate, and job satisfaction: A cognitive dissonance perspective. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(3), 238–. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2017-0012>
- Kepes, S., Delery, J., & Gupta, N. (2009). Contingencies in The Effects Of Pay Range on Organizational Effectiveness. *Personnel Psychology*, 62(3), 497–531. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01146.x>
- Latifah, I. N., Suhendra, A. A., & Mufidah, I. (2023). Factors affecting job satisfaction and employee performance: a case study in an Indonesian sharia property companies. *International Journal of Productivity and Performance Management, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0132>
- Locke, E. (2011). *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management*. Wiltshire: John Wiley & Sons.
- Lumbantoruan, S., Kurniawan, L., Christi, C., & Sihombing, J. B. (2020). Impact of Transactional Leadership Style on Employee Job Satisfaction. *TAZKIYA: Journal of Psychology*, 8(1), 56–63. <https://doi.org/10.15408/tazkiya.v8i1.14664>
- Mardianti, Suriansyah, A., & Suhaimi. (2020). The Effect of Organizational Climate, Work Discipline and Job Satisfaction Towards Teacher Performance at State Senior High School. *Journal of K6 Education and Management*, 3(1), 17–25. <https://doi.org/10.11594/jk6em.03.01.03>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Mickson, M. K., Anlesinya, A., & Malcalm, E. (2021). Mediation role of diversity climate on leadership and job satisfaction in the Ghanaian public sector. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2), 167–188. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-10-2019-0080>
- Moynihan, D. P. (2010). A Workforce of Cynics? The Effects of Contemporary Reforms on Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 13(1), 24–34. <https://doi.org/10.1080/10967490903547167>
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*, 39(2), 253–268. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2018-0055>
- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023). Electronic human resource configuration for organizational success : inclusion of employee outcomes as contextual variables. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, ahead-of-p*(ahead-of-print), 1–17. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2022-0237>
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87–109. <https://doi.org/10.1177/02750740022064560>

- Oyerinde, O. F. (2020). Leadership Style, Work Environment, Organizational Silence and Institutional Effectiveness of Polytechnic Libraries, South-West Nigeria. *International Information & Library Review*, 52(2), 79–94. <https://doi.org/10.1080/10572317.2019.1673642>
- Oyewobi, L. O. (2022). Leadership styles and employees commitment: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Facilities Management*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JFM-06-2022-0069>
- Park, S. M., Miao, Q., & Kim, M. Y. (2015). The role of leadership behaviors for enhancing organizational effectiveness in the Chinese public sector. *International Review of Public Administration*, 20(2), 153–176. <https://doi.org/10.1080/12294659.2015.1040204>
- Park, S., & Sturman, M. C. (2022). When perception is reality, there is more than one reality: The formation and effects of pay-for-performance perceptions. *Personnel Psychology*, 75(3), 529–555. <https://doi.org/10.1111/peps.12466>
- Pemerintah Kabupaten Jayawijaya. (2019). *Laporan Kinerja Intansi Pemerintah Tahun Anggaran 2019*.
- Perry, J. L., Engbers, T. A., & Jun, S. Y. (2009). Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence. *Public Administration Review*, 69(1), 39–51.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414–423. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/0033-3352.00045>
- Puni, A., Hilton, S. K., Mohammed, I., & Korankye, E. S. (2022). The mediating role of innovative climate on the relationship between transformational leadership and firm performance in developing countries: the case of Ghana. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 404–421. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2020-0443>
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405–1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Ren, T., Fang, R., & Yang, Z. (2017). The impact of pay-for-performance perception and pay level satisfaction on employee work attitudes and extra-role behaviors. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 8(2), 94–113. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-06-2015-0012>
- Samad, A., Reaburn, P., Davis, H., & Ahmed, E. (2015). An empirical study on the effect of leadership styles on employee wellbeing and organizational outcomes within an Australian regional university. *Proceedings of the Australasian Conference on Business and Social Sciences*, 984–999.
- Shafagatova, A., Van Looy, A., & Maleki Shamasbi, S. (2023). Uncovering the Combined Impact of Process Characteristics and Reward Types on Employees' Job Satisfaction: A European Quantitative Study. *SAGE Open*, 13(1), 21582440231160124. <https://doi.org/10.1177/21582440231160125>
- Shahin, A., Naftchali, J. S., & Pool, J. K. (2014). Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behaviour and organizational performance based on balanced score card. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 290–307.

- <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2013-0044>
- Singh, P., & Mishra, R. K. (2016). Determinants and Impact of Performance-Related Pay Perception. *Compensation & Benefits Review*, 48(3–4), 66–80. <https://doi.org/10.1177/0886368717725176>
- Tang, K. N. (2019). Leadership Styles and Organizational Effectiveness BT - Leadership and Change Management. In K. N. Tang (Ed.), *Leadership and Change Management. SpringerBriefs in Business* (pp. 11–25). Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-13-8902-3_2
- Van De Voorde, K., Van Veldhoven, M., & Paauwe, J. (2014). Relationships between work unit climate and labour productivity in the financial sector: A longitudinal test of the mediating role of work satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 295–309. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.729312>
- Vivona, R. (2023). The new era leadership for the public sector? Entrepreneurship, effectiveness, and democracy. *Public Management Review*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2162957>
- Walker, R. M., & Boyne, G. A. (2006). Public management reform and organizational performance: An empirical assessment of the U.K. Labour government's public service improvement strategy. *Journal of Policy Analysis and Management*, 25(2), 371–393. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/pam.20177>
- Williams, M. J. (2021). Beyond state capacity: bureaucratic performance, policy implementation and reform. *Journal of Institutional Economics*, 17(2), 339–357. <https://doi.org/10.1017/S1744137420000478>
- Xie, Y., & Lin, C. (2023). The impact of investment strategies and sustainable development goals on organizational effectiveness: mediating role of organizational climate. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(1), 2101017. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2101017>

Copyright holder:

Festiana Evalin Latuihamallo, Chanif Nurcholis, Agustina Ivonne Poli (2025)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

