

## Menelaah Determinan *Organizational-Based Self-Esteem*: Peran Kultur Organisasi, *Need for Power*, dan Kepemimpinan Partisipatif pada PNS Aceh Barat

Muhammad Rahmat Hidayat<sup>a</sup> | Muhammad Raja Siregar<sup>b</sup> | Simon Patar Rizki Manalu<sup>c</sup> | M. Afif Herliandi Nasution<sup>d</sup> | Rusdi<sup>e</sup>

<sup>a,e</sup> Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Teuku Umar, Indonesia

<sup>b</sup> Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Labuhan Batu, Indonesia

<sup>c</sup> Jurusan Ekonomi Pembangunan, Fakultas Ekonomi, Universitas Tjut Nyak Dhien, Indonesia

<sup>d</sup> Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Al-Azhar, Indonesia

\*Corresponding author: m.rahmat@utu.ac.id

### ABSTRACT

*This study aims to examine the influence of organizational culture, Need for Power, and Participative Leadership on Organization-Based Self-Esteem (OBSE) among civil servants in West Aceh Regency, Indonesia. A quantitative approach was employed using a survey method and hierarchical multiple regression analysis. Data were collected from 182 respondents through a structured questionnaire. The findings reveal that all three independent variables have a significant effect on OBSE, with organizational culture emerging as the most dominant factor. These results highlight the critical role of a supportive organizational environment, Participative Leadership styles, and an understanding of individual motivational drives in shaping employees' self-perception of their value and significance within the organization.*

*Keywords: OBSE, Organizational Culture, Need for Power, Participative Leadership*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kultur organisasi, *Need for Power*, dan kepemimpinan partisipatif terhadap *Organizational-Based Self-Esteem* (OBSE) pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Aceh Barat. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei dan teknik analisis regresi berganda hierarkis. Data dikumpulkan dari 182 responden melalui kuesioner terstruktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen berpengaruh signifikan terhadap OBSE, dengan kultur organisasi menjadi faktor yang paling dominan. Temuan ini menekankan pentingnya penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, gaya kepemimpinan yang partisipatif, serta pemahaman terhadap dorongan motivasi individu dalam membentuk persepsi diri pegawai terhadap nilai dan keberartian mereka di dalam organisasi.

Kata Kunci: OBSE, Kultur Organisasi, *Need for Power*, Kepemimpinan Partisipatif

### Citation:

Azzahra, S. & Ramadanti, P. (2025). Peran *Visitor Satisfaction* Memediasi Pengaruh *Brand Reputation* Dan *Visitor Experience* Terhadap *Revisit Intention*. *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 9(1), 36-48.

## **PENDAHULUAN**

Organizational-Based Self-Esteem (OBSE) merupakan konstruk psikologis yang menggambarkan sejauh mana individu memandang dirinya sebagai anggota organisasi yang kompeten, bernilai, dan mampu memberikan kontribusi positif (Mandasari et al., 2023). Suartini, (2023) menerangkan bahwa OBSE yang tinggi telah terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja individu, kepuasan kerja, serta komitmen terhadap organisasi. Yusuf et al., (2021) menjelaskan bahwa penguatan OBSE menjadi kunci strategis dalam mendorong semangat pelayanan prima dan profesionalisme aparatur sipil negara.

Penelitian ini mengkaji pengaruh kultur organisasi, kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*), dan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap OBSE. Ketiga variabel tersebut dipilih berdasarkan relevansi empiris dan teoretisnya dalam membentuk persepsi diri pegawai terhadap peran dan kontribusinya dalam organisasi (Bani-Melhem et al., 2023; Peng et al., 2023). Kultur organisasi mencerminkan nilai-nilai yang diinternalisasi pegawai; *Need for Power* berkaitan dengan dorongan motivasional untuk memengaruhi lingkungan kerja; sedangkan kepemimpinan partisipatif memungkinkan adanya rasa memiliki dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan (Cui et al., 2021; Suartini, 2023).

Pemilihan locus penelitian di kalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Aceh Barat dilatarbelakangi oleh kebutuhan untuk memahami dinamika psikologis dan perilaku organisasi pada sektor pemerintahan daerah. Aceh Barat merupakan salah satu kabupaten administratif yang sedang giat mendorong reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik (Ridwan et al., 2023; Safrida et al., 2021). Namun, seperti banyak daerah lain di Indonesia, tantangan seperti rendahnya motivasi, resistensi terhadap perubahan, dan pola kepemimpinan yang kurang partisipatif masih kerap ditemui. Oleh karena itu, penting untuk menelaah sejauh mana kultur organisasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kepemimpinan partisipatif mampu memengaruhi tingkat OBSE di kalangan PNS daerah ini.

Tidak terlalu banyak penelitian yang secara spesifik mengangkat topik OBSE dalam konteks pemerintahan daerah, khususnya di wilayah Aceh. Hal ini menjadi celah penelitian yang signifikan, mengingat pentingnya peran PNS sebagai ujung tombak pelayanan publik. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi OBSE, pemerintah daerah dapat merumuskan kebijakan yang lebih tepat sasaran dalam membangun SDM aparatur yang kompeten dan berdaya saing.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kultur organisasi dan *Organization-Based Self-Esteem* (OBSE)**

Riatmaja et al., (2024) menjelaskan bahwa kultur organisasi secara luas diakui sebagai determinan penting terhadap sikap dan perilaku karyawan, yang memengaruhi cara individu memandang peran mereka, hubungan interpersonal, serta nilai diri di dalam organisasi. Kultur organisasi yang konstruktif dan suportif tidak hanya memfasilitasi kolaborasi dan inovasi, tetapi juga memperkuat keterikatan psikologis serta persepsi diri karyawan dalam lingkungan kerja (Riatmaja et al., 2024; Suriani & Sitohang, 2023). *Organization-Based Self-Esteem* (OBSE) mengacu pada pendapat Prasetyo et al., (2022) merupakan kondisi sejauh mana karyawan meyakini bahwa mereka adalah anggota organisasi yang kompeten, berarti, dan layak. Berdasarkan teori identitas sosial (Kanwal et al., 2024; Raskovic, 2020), sebagian dari harga diri individu berasal dari afiliasi mereka dengan organisasi, terutama ketika kultur organisasi mendorong rasa hormat, pengakuan, dan partisipasi. Studi empiris Kanwal et al., (2024) menunjukkan bahwa ketika karyawan memandang

lingkungan organisasi sebagai inklusif, adil, dan memberdayakan, maka tingkat OBSE cenderung meningkat secara signifikan.

Selain itu, kultur organisasi yang kuat dan positif, yang menekankan pada nilai-nilai bersama, keterbukaan, serta saling menghargai, dapat meningkatkan rasa memiliki dan nilai diri karyawan (Salsabila et al., 2024; Suryanto & Aulia, 2024). Kondisi psikologis positif ini telah dikaitkan dengan peningkatan motivasi, perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), serta kinerja (Harwiki, 2016; Kusuma et al., 2024; Wakhid, 2011). Oleh karena itu, pengembangan kultur organisasi yang sejalan dengan nilai-nilai karyawan dan mendorong pertumbuhan mereka diperkirakan akan memberikan dampak yang signifikan terhadap OBSE. Berdasarkan landasan teoretis dan empiris tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_1$ : Kultur Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization-Based Self-Esteem* (OBSE) pegawai.

### ***Need for Power* dan Pengaruhnya terhadap *Organization-Based Self-Esteem* (OBSE)**

Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power* atau nPow) menggambarkan dorongan individu untuk mengendalikan atau memengaruhi orang lain serta situasi di lingkungan mereka (McClelland, 1965). Dorongan motivasional ini dapat membentuk bagaimana karyawan menilai harga diri dan signifikansi peran mereka di tempat kerja (Miao et al., 2018; Peng et al., 2023). Karyawan dengan kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi cenderung mencari peluang untuk berpengaruh, bertanggung jawab, dan memberikan dampak, yang pada akhirnya dapat meningkatkan persepsi mereka sebagai individu yang dihargai dan berkontribusi penting bagi organisasi dan merupakan sebuah aspek penting dalam *Organization-Based Self-Esteem* (OBSE).

OBSE didefinisikan sebagai sejauh mana seorang karyawan meyakini bahwa dirinya adalah anggota organisasi yang mampu, signifikan, dan layak dimana konsep ini erat kaitannya dengan bagaimana individu memandang posisi sosial dan pengaruh mereka dalam organisasi (Destari & Suwandi, 2023). Studi empiris menunjukkan bahwa ciri-ciri motivasional seperti kebutuhan akan kekuasaan dapat secara signifikan memengaruhi OBSE dengan memperkuat keyakinan individu terhadap kompetensi dan sentralitas perannya di tempat kerja (Wang & Netemeyer, 2002).

Secara teoretis, *Self-Determination Theory* oleh Ryan & Deci, (2019) mendukung hubungan ini dengan menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan intrinsik seperti kompetensi dan otonomi berkontribusi terhadap harga diri dan motivasi internal seseorang. Ketika kebutuhan akan kekuasaan diakui dan diperkuat melalui peran organisasi, individu cenderung menginternalisasi persepsi positif terhadap diri mereka, sehingga meningkatkan OBSE. Lebih lanjut, dalam kultur organisasi yang bersifat hierarkis atau berorientasi pada otoritas, karyawan dengan kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi cenderung lebih mudah menyesuaikan diri dengan peran kepemimpinan atau tanggung jawab pengambilan keputusan, yang pada gilirannya memperkuat rasa pentingnya mereka dalam organisasi (Komara, 2019; Marlina et al., 2021). Dinamika seperti ini telah diamati di berbagai konteks organisasi, menunjukkan peran konsisten dari faktor motivasional dalam memperkuat konstruksi psikologis terkait pekerjaan (Rini et al., 2024; Sarwoko, 2007). Berdasarkan landasan teoretis dan empiris yang telah diuraikan, maka hipotesis berikut diajukan:

$H_2$ : *Need of Power* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization-Based Self-Esteem* (OBSE) pegawai.

### **Kepemimpinan Partisipatif dan *Organization-Based Self-Esteem* (OBSE)**

Kepemimpinan partisipatif merupakan pendekatan kepemimpinan di mana atasan melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, mendorong dialog terbuka, serta memberikan ruang

otonomi dalam pelaksanaan tugas (Kusumo et al., 2018; Peng et al., 2023). Gaya kepemimpinan ini dinilai mampu memperkuat keterlibatan karyawan dan meningkatkan persepsi mereka terhadap nilai diri dalam lingkungan kerja (Peng et al., 2023). Karyawan dengan OBSE tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, motivasi intrinsik, dan perilaku kerja prososial yang kuat, termasuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Goswami & Goswami, 2017; Peng et al., 2023).

Secara teoritis menurut Peng et al., (2023), gaya kepemimpinan yang partisipatif berkontribusi terhadap peningkatan OBSE karena memberikan ruang bagi karyawan untuk merasa diakui, dihargai, dan dilibatkan dalam proses yang berdampak terhadap organisasi. Ketika atasan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, hal ini menciptakan persepsi akan pentingnya peran individu dalam organisasi, yang pada akhirnya memperkuat harga diri berbasis organisasi (Grødal et al., 2019; Yuniawan et al., 2021). Beberapa studi empiris telah mendukung hubungan ini, misalnya, penelitian oleh Rasool et al., (2020) menunjukkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi meningkatkan persepsi otonomi psikologis dan pengakuan diri karyawan. Demikian pula, Gladka et al., (2022) menegaskan bahwa *empowering leadership*, yang mencakup kepemimpinan partisipatif, secara signifikan meningkatkan *psychological empowerment* dan OBSE. Dengan demikian, didasarkan pada kerangka konseptual dan temuan sebelumnya, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>3</sub>: Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organization-Based Self-Esteem (OBSE) pegawai.*

### **Model Integratif: Pengaruh Secara Simultan**

Berdasarkan interaksi antara struktur organisasi, dorongan motivasi individu, dan pola interaksi kepemimpinan, penelitian ini mengusulkan suatu model integratif di mana kultur organisasi, *Need for Power*, dan Kepemimpinan Partisipatif secara simultan berkontribusi terhadap peningkatan *Organization-Based Self-Esteem* (OBSE). Alih-alih menilai variabel-variabel tersebut secara terpisah, model ini menekankan pengaruh sinergis dari faktor kontekstual, disposisional, dan relasional dalam membentuk persepsi harga diri karyawan dalam lingkungan organisasi. Secara teoretis, pendekatan ini berlandaskan pada Social Cognitive Theory (Bandura, 1969; Foley, 2024), yang menyatakan bahwa fungsi manusia merupakan hasil dari interaksi dinamis dan timbal balik antara faktor personal, perilaku, dan pengaruh lingkungan. Dalam kerangka ini, OBSE tidak hanya merupakan hasil dari disposisi internal, tetapi juga dibentuk secara bersama melalui interaksi dengan lingkungan organisasi. Gagasan ini juga sejalan dengan Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2012), yang menyatakan bahwa individu mengalami peningkatan harga diri ketika kebutuhan psikologis mereka akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dipenuhi melalui konteks budaya dan kepemimpinan yang mendukung.

Kultur organisasi menyediakan kerangka normatif yang menyampaikan nilai dan penghargaan kepada karyawan. *Need for Power*, sebagai motivasi personal, mendorong individu untuk mencari peran yang bermakna dan memiliki pengaruh; ketika dorongan ini didukung secara positif oleh organisasi, hal tersebut akan memperkuat persepsi diri karyawan. Sementara itu, Kepemimpinan Partisipatif berfungsi sebagai mekanisme yang menerjemahkan norma budaya ke dalam praktik yang inklusif, memberdayakan karyawan dan memvalidasi kontribusi mereka. Bukti empiris mendukung keterkaitan antara ketiga konstruk tersebut (Peng et al., 2023; Ulrich, 2020). Studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif lebih efektif dalam kultur organisasi yang menekankan keterlibatan dan pemberdayaan (Peng et al., 2023), dan individu dengan *Need for Power* yang tinggi lebih responsif terhadap lingkungan yang memungkinkan ekspresi pengaruh (Almond & Verba, 1963; Kenny S, 2019). Ketika elemen-elemen ini hadir secara bersamaan, karyawan cenderung mengalami

kepemilikan psikologis yang lebih kuat, kejelasan peran yang lebih tinggi, dan identitas organisasi yang lebih terafirmasi, semuanya memperkuat OBSE. Dengan demikian, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

$H_4$ : Kultur Organisasi, Need of Power, dan Kepemimpinan Partisipatif secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Organization-Based Self-Esteem* (OBSE) pegawai.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Sampel sebanyak 182 responden dipilih melalui teknik multi-stage random sampling dari instansi sektor publik di Kabupaten Aceh Barat. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Data dianalisis menggunakan regresi berganda hierarkis dengan tiga model:

- Model 1: Kultur Organisasi
- Model 2: Kultur Organisasi dan *Need for Power*
- Model 3: Kultur Organisasi, *Need for Power*, dan Kepemimpinan Partisipatif

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan normalitas, multikolinearitas, dan homoskedastisitas terpenuhi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Regresi

Table 1 Deskriptif Statistik dan Korelasi

Variabel	Mean	SD	1	2	3	4
1. OBSE	57.390	9.385	—			
2. Kultur Organisasi	56.747	9.346	.684**	—		
3. Need for Power	35.401	9.108	.558**	.502**	—	
4. Kepemimpinan Partisipatif	32.928	6.251	.496**	.461**	.437**	—

Catatan: \*n = 182, \*p < 0.01

Tabel di atas menyajikan nilai rata-rata, simpangan baku, dan koefisien korelasi Pearson di antara variabel-variabel kunci yang diteliti. Rata-rata skor *Organization-Based Self-Esteem* (OBSE) adalah  $M = 57,39$ ,  $SD = 9,39$ , yang menunjukkan tingkat penghargaan diri dalam konteks organisasi yang tergolong sedang hingga tinggi di antara para karyawan. Variabel independen yang meliputi Kultur Organisasi ( $M = 56,75$ ,  $SD = 9,35$ ), *Need for Power* ( $M = 35,40$ ,  $SD = 9,11$ ), dan Kepemimpinan Partisipatif ( $M = 32,93$ ,  $SD = 6,25$ ) juga menunjukkan tingkat variabilitas yang dapat diterima di antara responden.

Hasil analisis korelasi bivariat menunjukkan bahwa ketiga prediktor memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan OBSE. Secara khusus, Kultur Organisasi menunjukkan korelasi positif yang kuat dengan OBSE ( $r = 0,684$ ,  $p < 0,01$ ), yang mengindikasikan bahwa Kultur organisasi yang suportif dan selaras dengan nilai-nilai karyawan berkaitan erat dengan peningkatan penghargaan diri dalam lingkungan kerja. Demikian pula, *Need for Power* juga berasosiasi positif dengan OBSE ( $r = 0,558$ ,  $p < 0,01$ ), yang menunjukkan bahwa individu dengan dorongan kuat untuk memengaruhi orang lain cenderung memiliki tingkat penghargaan diri yang lebih tinggi dalam konteks organisasi. Selanjutnya, Kepemimpinan Partisipatif juga berkorelasi signifikan dengan OBSE ( $r = 0,496$ ,  $p < 0,01$ ), menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan yang inklusif dan memberdayakan dalam mendukung hasil psikologis karyawan. Ketiga variabel independen tersebut juga menunjukkan interkorelasi yang signifikan, dengan kisaran korelasi dari sedang hingga kuat ( $r = 0,437$  hingga  $0,502$ ;

semua  $p < 0,01$ ), namun tidak ditemukan adanya permasalahan multikolinearitas berdasarkan hasil diagnostik regresi. Temuan awal ini memberikan dukungan empiris untuk melanjutkan ke analisis regresi guna menguji hubungan-hubungan yang dihipotesiskan dalam konteks multivariat.

Table 2 Ringkasan Model

Model	R	R Square	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error
1	.684	.468	.465	6.866
2	.712	.507	.501	6.630
3	.726	.528	.520	6.504

Ringkasan model regresi yang disajikan pada Tabel di atas menunjukkan adanya peningkatan progresif dalam kekuatan penjelasan variabel independen terhadap *Organization-Based Self-Esteem* (OBSE). Pada model awal (Model 1), di mana hanya Kultur organisasi yang dimasukkan sebagai prediktor, diperoleh nilai R sebesar 0,684 dan R<sup>2</sup> sebesar 0,468. Hal ini mengindikasikan bahwa sekitar 46,8% variansi dalam OBSE dapat dijelaskan oleh Kultur organisasi secara tunggal. Nilai adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,465 serta standard error of estimate sebesar 6,866 menunjukkan tingkat akurasi prediksi yang tergolong sedang. Setelah dimasukkannya variabel *Need for Power* dalam Model 2, kekuatan penjelasan model meningkat, dengan nilai R naik menjadi 0,712 dan R<sup>2</sup> menjadi 0,507. Ini menunjukkan bahwa kedua prediktor secara bersama-sama mampu menjelaskan 50,7% variansi dalam OBSE. Nilai adjusted R<sup>2</sup> juga meningkat menjadi 0,501, disertai penurunan standard error menjadi 6,630, yang mengindikasikan peningkatan kesesuaian dan stabilitas model. Model 3, yang memasukkan variabel Kepemimpinan Partisipatif di samping kedua prediktor sebelumnya, menunjukkan peningkatan lebih lanjut. Nilai R meningkat menjadi 0,726 dan R<sup>2</sup> menjadi 0,528, yang berarti model akhir ini mampu menjelaskan 52,8% variansi dalam OBSE. Nilai adjusted R<sup>2</sup> mencapai 0,520, dengan penurunan standard error menjadi 6,504. Perubahan yang bersifat inkremental di antara ketiga model ini menunjukkan bahwa setiap variabel tambahan memberikan kontribusi yang bermakna dalam memprediksi OBSE serta meningkatkan kekokohan model secara keseluruhan.

Table 3 Hasil Uji ANOVA

Model	Predictors	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	df	Sig. (p)	Interpretation
1	Kultur Organisasi	0.468	–	158.160	(1, 180)	.000	Kultur Organisasi significantly predicts OBSE.
2	+ Need for Power	0.507	0.039	91.859	(2, 179)	.000	Need for power adds explanatory value beyond culture alone.
3	+ Kepemimpinan Partisipatif	0.528	0.021	66.285	(3, 178)	.000	Kepemimpinan Partisipatif enhances the predictive model further.

Hasil analisis regresi hierarkis, sebagaimana disajikan dalam Tabel 3, menunjukkan peningkatan progresif dalam kesesuaian model seiring dengan penambahan variabel prediktor secara bertahap. Pada Model 1, Organizational Culture secara sendiri memberikan kontribusi yang substansial terhadap variansi dalam *Organization-Based Self-Esteem* (OBSE), dengan nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,468. Artinya, 46,8% variansi dalam OBSE dapat dijelaskan oleh variabel ini ( $F(1, 180) = 158,160, p < 0,001$ ). Temuan ini menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan signifikan secara statistik antara Kultur organisasi dan OBSE. Ketika variabel *Need for Power* ditambahkan pada Model 2, nilai R<sup>2</sup> meningkat menjadi 0,507 dengan  $\Delta R^2$  sebesar 0,039. Model ini tetap signifikan ( $F(2, 179) = 91,859, p < 0,001$ ),

yang mengindikasikan bahwa kebutuhan akan kekuasaan memberikan nilai penjas tambahan di luar pengaruh Kultur organisasi semata. Hal ini menunjukkan bahwa faktor motivasional individu juga berperan relevan dalam membentuk harga diri dalam konteks organisasi. Peningkatan lebih lanjut terlihat pada Model 3 dengan memasukkan variabel *Participative Leadership*, yang menghasilkan kenaikan  $R^2$  menjadi 0,528 ( $\Delta R^2 = 0,021$ ). Meskipun peningkatannya relatif kecil, model secara keseluruhan tetap sangat signifikan ( $F(3, 178) = 66,285, p < 0,001$ ), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif turut memperkuat daya jelas model tersebut. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan pentingnya variabel pada tingkat organisasi maupun individu dalam memprediksi OBSE.

Table 4 Tabel Koefisien Regresi

Model	Variabel	b	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	18.418	3.140	—	5.865	.000
	Kultur Organisasi	.687	.055	.684	12.576	.000
2	(Constant)	16.240	3.087	—	5.260	.000
	Kultur Organisasi	.582	.060	.579	9.748	.000
	Need for Power	.230	.061	.223	3.751	.000
3	(Constant)	13.522	3.178	—	4.255	.000
	Kultur Organisasi	.463	.072	.461	6.432	.000
	Need for Power	.238	.060	.231	3.955	.000
	Kepemimpinan Partisipatif	.278	.098	.185	2.824	.005

Tabel 4 menyajikan koefisien regresi terstandarisasi dan tidak terstandarisasi untuk tiga model bertahap dalam memprediksi *Organization-Based Self-Esteem* (OBSE). Pada Model 1, *Organizational Culture* terbukti secara signifikan memprediksi OBSE ( $\beta = 0,684, t = 12,576, p < 0,001$ ) dengan hubungan positif yang kuat. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan dalam Kultur organisasi berkaitan dengan peningkatan OBSE di kalangan karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memandang Kultur organisasinya secara positif lebih cenderung menilai diri mereka sebagai anggota yang bernilai dalam konteks organisasi.

Pada Model 2, dimasukkannya variabel *Need for Power* sebagai prediktor tambahan secara signifikan meningkatkan model. Baik *Organizational Culture* ( $\beta = 0,579, t = 9,748, p < 0,001$ ) maupun *Need for Power* ( $\beta = 0,223, t = 3,751, p < 0,001$ ) tetap signifikan secara statistik. Temuan ini menunjukkan bahwa selain persepsi terhadap Kultur organisasi, faktor pendorong motivasional individu seperti keinginan untuk memengaruhi orang lain juga memberikan kontribusi yang unik dalam meningkatkan OBSE. Model 3 memperkenalkan variabel *Participative Leadership* yang semakin meningkatkan daya jelas model. Seluruh prediktor tetap signifikan: *Organizational Culture* ( $\beta = 0,461, t = 6,432, p < 0,001$ ), *Need for Power* ( $\beta = 0,231, t = 3,955, p < 0,001$ ), dan *Participative Leadership* ( $\beta = 0,185, t = 2,824, p = 0,005$ ). Koefisien beta yang positif dan signifikan dari *Participative Leadership* menegaskan peran kepemimpinan partisipatif dalam membangun rasa berharga diri karyawan melalui keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan serta pengakuan terhadap kontribusi mereka.

Secara keseluruhan, ketiga model ini menunjukkan bahwa OBSE dipengaruhi tidak hanya oleh faktor kontekstual organisasi, tetapi juga oleh ciri motivasional internal dan gaya kepemimpinan. Hasil ini mendukung pemahaman multidimensional terhadap harga diri dalam konteks organisasi, yang sejalan dengan teori-teori kontemporer yang menekankan pentingnya integrasi antara faktor struktural dan psikologis dalam membentuk hasil kerja karyawan.

**Table 5 Excluded Variables**

Model	Variabel	Beta In	T	Sig.	Partial Corr.	Tolerance
1	Need for Power	.223	3.751	.000	.270	.780
	Kepemimpinan Partisipatif	.173	2.536	.012	.186	.619
2	Kepemimpinan Partisipatif	.185	2.824	.005	.207	.618

Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 5, pada tahap awal pengujian model, variabel *Need for Power* dan *Participative Leadership* dikeluarkan dari model regresi; namun demikian, signifikansi statistik keduanya menunjukkan adanya potensi kontribusi terhadap variabel dependen, yaitu *Organizational-Based Self-Esteem (OBSE)*. Variabel *Need for Power* menunjukkan nilai beta terstandarisasi sebesar 0,223 dengan nilai t yang signifikan sebesar 3,751 ( $p < 0,001$ ), disertai korelasi parsial sebesar 0,270 dan nilai toleransi 0,780, yang mengindikasikan tingkat multikolinearitas yang rendah serta potensi prediktif yang kuat. Demikian pula, *Participative Leadership* mencatatkan nilai beta sebesar 0,173 dengan nilai  $t = 2,536$  dan  $p = 0,012$ , yang menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik, meskipun dalam tingkat yang lebih moderat terhadap OBSE, didukung oleh korelasi parsial sebesar 0,186 dan nilai toleransi 0,619. Pada model kedua, di mana variabel *Need for Power* telah dimasukkan ke dalam model regresi, *Participative Leadership* tetap berada dalam daftar variabel yang dikeluarkan namun terus menunjukkan kontribusi yang signifikan ( $\beta = 0,185$ ,  $t = 2,824$ ,  $p = 0,005$ ; korelasi parsial = 0,207; toleransi = 0,618). Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun *Participative Leadership* belum termasuk dalam tahap awal pengembangan model, variabel ini secara konsisten mempertahankan hubungan yang signifikan secara statistik dengan OBSE, yang memperkuat potensinya sebagai prediktor yang bernilai untuk penyempurnaan model pada tahap selanjutnya.

## **Pembahasan**

Temuan penelitian ini secara konsisten menunjukkan bahwa *Organization-Based Self-Esteem (OBSE)* merupakan produk dari interaksi kompleks antara budaya organisasi, kebutuhan individu akan kekuasaan (*Need for Power*), dan gaya kepemimpinan partisipatif. Ketiga variabel ini berkontribusi signifikan dalam menjelaskan persepsi harga diri karyawan dalam organisasi, dengan budaya organisasi sebagai prediktor paling dominan. Pertama, dominasi pengaruh budaya organisasi terhadap OBSE menegaskan bahwa nilai-nilai kolektif, norma kerja, dan sistem keyakinan organisasi membentuk kerangka persepsi karyawan terhadap penghargaan dan eksistensi dirinya di lingkungan kerja. Hal ini mendukung premis social cognitive theory (Bandura, 2012) yang menyatakan bahwa lingkungan berperan besar dalam membentuk keyakinan diri dan agen internal seseorang. Ketika budaya organisasi memfasilitasi keterbukaan, dukungan, dan pengakuan atas kontribusi, maka individu akan merasa lebih dihargai dan bermakna, yang pada akhirnya meningkatkan OBSE (Salsabila et al., 2024).

Kedua, kontribusi positif dari *Need for Power* menunjukkan bahwa kebutuhan akan pengaruh dan pengakuan sosial berperan sebagai mekanisme motivasional dalam pembentukan harga diri karyawan. Individu dengan kebutuhan kuat untuk berpengaruh cenderung mengevaluasi dirinya secara lebih positif ketika organisasi memberi ruang untuk aktualisasi kekuasaan, seperti pelibatan dalam pengambilan keputusan, kepercayaan dalam delegasi tugas, dan penghargaan atas prestasi (Bedarkar & Pandita, 2014). Temuan ini mendukung teori motivasi McClelland, (1965), bahwa kekuatan motivasional yang terstruktur secara positif akan meningkatkan persepsi nilai diri seseorang dalam lingkungan kerja. Ketiga, meskipun kontribusi kepemimpinan partisipatif berada di bawah dua variabel lainnya, signifikansinya tetap penting. Gaya kepemimpinan ini merepresentasikan mekanisme relasional yang memungkinkan karyawan merasa dilibatkan, dipercaya, dan dianggap

penting dalam proses organisasi. Ketika pemimpin mengadopsi pendekatan partisipatif, mereka secara implisit memberikan sinyal sosial bahwa pandangan dan kontribusi karyawan dihargai, yang pada gilirannya memperkuat OBSE. Hal ini mendukung temuan Goswami & Goswami, (2017) bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan meningkatkan self-worth dan persepsi kontrol individu terhadap pekerjaan.

Studi ini menegaskan pentingnya pendekatan integratif dalam memahami OBSE. Satu variabel saja tidak cukup menjelaskan konstruksi harga diri dalam organisasi. Hanya dengan mempertimbangkan interaksi antara konteks (budaya), disposisi personal (*Need for Power*), dan dinamika relasional (gaya kepemimpinan), kita dapat memahami bagaimana OBSE terbentuk dan berkembang. Dari sisi praktis, hasil ini mengimplikasikan bahwa intervensi peningkatan OBSE tidak cukup hanya pada level individu, melainkan harus dimulai dari transformasi budaya organisasi dan penguatan kapasitas kepemimpinan. Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, sambil mendorong pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang melibatkan dan memberdayakan. Penting untuk dicatat bahwa OBSE bukan hanya tentang merasa “penting” secara personal, melainkan tentang bagaimana seseorang menilai posisinya secara kontekstual dalam struktur sosial kerja. Oleh karena itu, studi-studi lanjutan dapat mengeksplorasi lebih dalam peran mediasi atau moderasi yang mungkin muncul, misalnya peran persepsi keadilan organisasi, kepercayaan terhadap atasan, atau motivasi intrinsik sebagai variabel tambahan yang memperkaya pemahaman terhadap OBSE.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini mengusulkan dan menguji model integratif yang menjelaskan bagaimana *Organizational Culture*, *Need for Power*, dan *Participative Leadership* secara simultan memengaruhi *Organization-Based Self-Esteem* (OBSE). Hasil analisis regresi hierarkis menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara signifikan dan kolektif berkontribusi terhadap peningkatan OBSE, dengan *Organizational Culture* memberikan pengaruh terbesar, diikuti oleh *Need for Power* dan *Participative Leadership*. Temuan ini memberikan dukungan empiris bagi pendekatan multidimensional terhadap pembentukan OBSE, yang menekankan bahwa persepsi harga diri karyawan dalam organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor struktural, melainkan juga oleh karakteristik motivasional individu serta kualitas relasi kepemimpinan. Hal ini sejalan dengan kerangka *Social Cognitive Theory* dan *Self-Determination Theory*, yang menyoroti pentingnya interaksi antara lingkungan sosial, kebutuhan psikologis, dan peran aktif individu dalam membentuk hasil psikologis positif. Secara praktis, organisasi yang ingin meningkatkan keterlibatan, loyalitas, dan kinerja karyawan disarankan untuk memperkuat budaya organisasi yang positif, memfasilitasi kebutuhan pengaruh melalui jalur karier yang jelas, serta mengembangkan gaya kepemimpinan yang partisipatif. Ke depan, pengujian model ini dalam konteks sektoral dan budaya yang lebih luas akan semakin memperkaya pemahaman terhadap dinamika OBSE dalam lingkungan kerja modern.

### **Keterbatasan Penelitian**

Meskipun studi ini memberikan kontribusi yang signifikan terhadap literatur mengenai *Organization-Based Self-Esteem*, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu dicermati. Pertama, desain penelitian ini bersifat kuantitatif cross-sectional, yang membatasi kemampuan untuk melakukan inferensi kausalitas. Hubungan antara variabel-variabel yang diteliti hanya mencerminkan asosiasi pada satu titik waktu tertentu, sehingga tidak dapat disimpulkan sebagai hubungan sebab-akibat secara definitif. Kedua, penggunaan data yang bersumber dari self-report dapat menimbulkan bias persepsi, termasuk social desirability bias atau bias karena keinginan responden untuk menjawab

secara “baik.” Hal ini terutama relevan untuk variabel-variabel seperti *Need for Power* dan persepsi terhadap kepemimpinan. Ketiga, studi ini dilakukan dalam satu sektor organisasi atau wilayah tertentu, yang dapat membatasi generalisasi hasil ke sektor industri atau konteks budaya lain. Faktor-faktor kontekstual seperti budaya lokal, nilai sosial, dan struktur organisasi mungkin mempengaruhi bagaimana OBSE terbentuk dan dimaknai.

### **Implikasi Penelitian**

1. Dari sisi praktis, temuan ini menawarkan beberapa implikasi strategis untuk manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi:
2. Penguatan Budaya Organisasi: Organisasi perlu menanamkan nilai-nilai yang suportif, kolaboratif, dan memberikan ruang aktualisasi diri, karena budaya kerja yang positif terbukti menjadi fondasi penting dalam meningkatkan OBSE.
3. Manajemen Talenta Berbasis Motivasi: Dengan memahami bahwa *Need for Power* dapat menjadi penggerak positif bagi OBSE, organisasi dapat merancang jalur karier, program mentoring, dan peluang kepemimpinan yang memfasilitasi kebutuhan ini secara sehat dan produktif.
4. Pengembangan Kepemimpinan Partisipatif: Pemimpin di semua level organisasi perlu dilatih untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang partisipatif, karena pendekatan ini terbukti mendukung hasil psikologis positif bagi karyawan.

### **Saran**

1. Beberapa arah penelitian lanjutan dapat dipertimbangkan untuk memperdalam pemahaman terhadap mekanisme pembentukan OBSE:
2. Studi Longitudinal: Untuk menangkap dinamika OBSE dari waktu ke waktu, diperlukan desain longitudinal yang memungkinkan peneliti mengevaluasi dampak jangka panjang dari budaya organisasi, kepemimpinan, dan faktor motivasional terhadap OBSE.
3. Model Mediasi dan Moderasi: Penelitian mendatang dapat menguji peran variabel mediasi seperti psychological empowerment atau organizational justice, serta moderator seperti gender, tenure, atau cultural orientation yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara prediktor dan OBSE.
4. Pendekatan Mixed Methods: Kombinasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif dapat memperkaya pemahaman dengan menggali narasi karyawan secara lebih mendalam terkait persepsi harga diri mereka dalam konteks organisasi.
5. Komparasi Lintas Budaya: Melibatkan organisasi dari berbagai latar budaya dan negara dapat memberikan wawasan yang lebih luas tentang bagaimana struktur sosial dan nilai kolektif mempengaruhi OBSE.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Almond, G. A., & Verba, S. (1963). The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations. In *Russian Culture at the Crossroads: Paradoxes of Postcommunist Consciousness* (pp. 299–312). <https://doi.org/10.4324/9780429497506>
- Bandura, A. (1969). Principles of Behavior Modification. In *British Journal of Psychiatry* (Vol. 153, Issue 3). International Psychotherapy Institute. <https://doi.org/10.1192/s0007125000223416>
- Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9–44. <https://doi.org/10.1177/0149206311410606>
- Bani-Melhem, S., Shamsudin, F. M., Abukhait, R., & Al-Hawari, M. A. (2023). Competitive <https://jurnal.utu.ac.id/jbkan/>

- psychological climate as a double-edged sword: A moderated mediation model of organization-based self-esteem, jealousy, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54(December 2022), 139–151. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.011>
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
- Cui, L., Wang, Y., Chen, W., Wen, W., & Han, M. S. (2021). Predicting determinants of consumers' purchase motivation for electric vehicles: An application of Maslow's hierarchy of needs model. *Energy Policy*, 151(July 2020), 112167. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2021.112167>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). *Handbook of Theories of Social Psychology: Volume 1*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249215> NV - 1
- Destari, N. A., & Suwandi. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB), Self Efficacy dan Self Esteem terhadap Kinerja Karyawan Departemen Produksi SP-A pada PT. Surya Multindo Industri. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 5593–5600.
- Foley, W. (2024). Can cognitive dissonance explain beliefs regarding meritocracy? *Social Science Research*, 119(January), 102980. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2024.102980>
- Gladka, O., Fedorova, V., & Dohadailo, Y. (2022). Development of Conceptual Bases of the Employee Life Cycle Within an Organization. *Business: Theory and Practice*, 23(1), 39–52. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.13510>
- Goswami, S., & Goswami, K. (2017). Exploring the relationship between workforce diversity, inclusion and employee engagement. *Drishtikon: A Management Journal*, 9(1), 65–89.
- Grørdal, K., Innstrand, S. T., Haugan, G., & André, B. (2019). Work-Related Sense of Coherence and Longitudinal Relationships with Work Engagement and Job Satisfaction. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(1), 1–11. <https://doi.org/10.16993/sjwop.73>
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
- Kanwal, S., Al Mamun, A., Wu, M., Bhatti, S. M., & Ali, M. H. (2024). Corporate social responsibility: A Driver for green organizational climate and workplace pro-environmental behavior. *Heliyon*, 10(19). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e38987>
- Kenny S, V. (2019). Employee Productivity and Organizational Performance: A Theoretical Perspective. *Munich Personal RePEc Archive*, 93294, 1–11.
- Komara, E. (2019). Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia. *Mimbar Pendidikan*, 4(1), 73–84. <https://doi.org/10.17509/mimbardik.v4i1.16971>
- Kusuma, A. R., Syarif, R., Sukmawati, A., & Ekananta, A. (2024). Factors influencing the digital transformation of sales organizations in Indonesia. *Heliyon*, 10(5), e27017. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27017>
- Kusumo, R., Djastuti, I., & Sufian, S. (2018). Analysis Of Emotional Intelligence, Stress, and Styles Of Participative Leadership Effect to Work Satisfaction in Improving Performance of Employees PT. Waskita Beton Precast Tbk. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, XVII(1), 22–41.
- Mandasari, M., Lukman, I., & Wuryati, L. (2023). ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) PADA BAGIAN ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH KOTA METRO. *Jurnal Jejama Manajemen Malahayati*, 3(1), 1–52. <https://doi.org/10.21608/pshj.2022.250026>
- Marlina, L., Maifizar, A., Rahmadani, I., Maulina, R., Rahmazaniati, L., Husen, T. I., & Zulkarnain, <https://jurnal.utu.ac.id/jbkan/>

- M. (2021). The Role of Mediating Leadership Morality on the Influence of Organizational Culture on the Internal Control System. *Proceedings of the First International Conference on Science, Technology, Engineering and Industrial Revolution (ICSTEIR 2020)*, 536(Icsteir 2020), 293–299. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210312.047>
- McClelland, D. C. (1965). Toward a Theory of Motive Acquisition. *The American Psychologist*, 20, 321–333. <https://doi.org/10.1037/h0022225>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior. *Journal of World Business*, 53(4), 463–474. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.01.003>
- Peng, J., Hou, N., Zou, Y., & Long, R. (2023). Participative leadership and employees' cyberloafing: A self-concept-based theory perspective. *Information and Management*, 60(8), 103878. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103878>
- Prasetyo, E., Kistyanto, A., & Surjanti, J. (2022). Perceived organizational support on employee performance: the mediating role of organization-based self-esteem. *Journal of Business and Management Review*, 3(11), 754–771. <https://doi.org/10.47153/jbmr311.5062022>
- Raskovic, M. (Matt). (2020). (Social) Identity Theory in an Era of Identity Politics: Theory and Practice. *AIB Insights*, 21(2), 46697. <https://doi.org/10.46697/001c.13616>
- Rasool, S. F., Wang, M., Zhang, Y., & Samma, M. (2020). Sustainable work performance: the roles of workplace violence and occupational stress. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 1–12. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030912>
- Riatmaja, D. S., Gusneli, G., Wardhani, E. N. K., Sugiharti, S., & Muafiqie, H. (2024). Pengaruh Organizational-Based Self Esteem Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Di Koperasi Guyub Rukun Kelurahan Semaki. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(2), 115–129. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.3976>
- Ridwan, A., Syahrilzal, F., & Sari, S. M. (2023). Peran Badan Kepegawaian dan Perkembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Aceh Barat. *Regress: Journal of Economics & Management*, 3(1), 47–50. <https://www.jurnal.medanresourcecenter.org/index.php/REG/article/view/845%0Ahttps://www.jurnal.medanresourcecenter.org/index.php/REG/article/download/845/937>
- Rini, A. S., Wulandari, N. A., & Supratikta, H. (2024). MENERAPKAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM UPAYA MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN Di SEKOLAH DASAR. *Multidisciplinary Indonesian Center Journal (MICJO)*, 1(3), 1175–1179. <https://doi.org/10.62567/micjo.v1i3.139>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Brick by Brick: The Origins, Development, and Future of Self-Determination Theory. In *Advances in Motivation Science* (1st ed., Vol. 6). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2019.01.001>
- Safrida, S., Safrida, N., & Muhammad, M. (2021). Implementasi Kebijakan Pemerintah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Aceh Barat. *Publikauma : Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 9(2), 71–80. <https://doi.org/10.31289/publika.v9i2.6027>
- Salsabila, S. K., Sari, L., & Rahayuningsih, T. (2024). *Job-Hopping Motives ditinjau dari Organization-Based Self-Esteem pada Karyawan Hotel di Kota Padang*. 5(September), 419–427.
- Sarwoko, E. (2007). Peranan faktor individu, budaya organisasi, dan perilaku kerja terhadap kinerja karyawan radio swasta nasional di Malang. *Modernisasi*, 3(1), 12–27.
- Suartini, N. K. (2023). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Pegawai Negeri Sipil: Praktik Terbaik Dan Tantangan. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 6(July), 809–819.
- Suriani, M. A., & Sitohang, F. M. (2023). Pengaruh Self Efficacy, Self Esteem dan Lingkungan Kerja <https://jurnal.utu.ac.id/jbkan/>

- Terhadap Kinerja Karyawan PT United Motors Centre Suzuki Cabang Ahmad Yani Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 12(9).
- Suryanto, A. Y., & Aulia, F. (2024). *KONTRIBUSI ORGANIZATIONAL-BASED SELF-ESTEEM TERHADAP WORK ENGAGEMENT PADA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN PADANG*. 2(2), 287–292.
- Ulrich, D. (2020). HR's ever-emerging contribution. *Strategic HR Review*, 19(6), 251–257. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2020-0071>
- Wakhid, A. A. (2011). Eksistensi Konsep Birokrasi Max Weber Dalam Reformasi Birokrasi Di Indonesia. *Jurnal TAPIS*, 7(2), 125–146. <http://ejournal.iainradenintan.ac.id/index.php/TAPIS/article/view/100>
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2002). The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 217–228. <https://doi.org/10.1177/00970302030003003>
- Yuniawan, A., Filatrovi, E. W., & Arraniri, I. (2021). Generation Z and organizational citizenship behavior of sharia banking. *Jurnal Siasat Bisnis*, 25(2), 131–141. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol25.iss2.art4>
- Yusuf, A. I., Jeni Kamase, Serlin Serang, & Aryati Arfah. (2021). Pengaruh Pengembangan SDM, Kompetensi dan Motivasi Dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal of Management Science (JMS)*, 2(1), 121–144. <https://doi.org/10.52103/jms.v2i1.372>