

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki peran strategis yang sangat penting bagi kesuksesan suatu organisasi, karena berfokus pada pengelolaan aset terpentingnya: sumber daya manusia. Pengelolaan SDM tidak hanya berkaitan dengan administrasi kepegawaian, tetapi mencakup serangkaian aktivitas mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, pengembangan, penilaian kinerja, hingga pemberian imbalan dan pemeliharaan hubungan kerja. Dessler (2020) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup proses perekrutan, pelatihan, penilaian, dan pemberian imbalan kepada karyawan, serta pengawasan hubungan industrial, kesehatan dan keselamatan kerja, dan prinsip-prinsip keadilan organisasi. Apabila fungsi-fungsi tersebut tidak dijalankan secara optimal, organisasi akan mengalami hambatan dalam mencapai tujuannya karena kontribusi karyawan tidak berkembang secara maksimal.

Pandangan yang lebih strategis dikemukakan oleh Armstrong dan Taylor (2023) yang menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan strategi organisasi guna menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pengelolaan karyawan tidak lagi dipandang sebagai fungsi pendukung semata, melainkan sebagai mitra strategis yang mampu meningkatkan nilai tambah organisasi. Sejalan dengan itu, Schuler dan Jackson (2021) menyatakan bahwa strategi SDM yang selaras dengan visi organisasi berkontribusi pada peningkatan produktivitas, komitmen, serta keterlibatan pegawai dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Sumber daya manusia merupakan faktor penentu yang sangat penting. SDM memiliki kapasitas intelektual, emosional, serta keterampilan teknis yang memungkinkan organisasi menjalankan seluruh aktivitas operasional secara efektif. Oleh karena itu, pemanfaatan potensi pegawai harus disesuaikan

dengan kompetensi dan karakteristik individu agar hasil kerja yang dicapai optimal. Manusia juga salah satu sumber daya yang memiliki motivasi, kreativitas, pengetahuan, serta nilai-nilai yang memengaruhi cara mereka bekerja. Potensi tersebut sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai targetnya. Tanpa dukungan SDM yang kompeten dan berkomitmen, kecanggihan teknologi, pesatnya arus informasi, maupun ketersediaan modal dan bahan baku tidak akan memberikan hasil yang optimal. Menurut Hamali (2022), kesuksesan suatu organisasi bergantung pada efektivitas manajemen sumber daya manusianya, karena manusia merupakan motor penggerak di balik semua sumber daya lainnya.

Kinerja adalah gambaran kuantitatif dari hasil yang dicapai oleh individu dan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Sedarmayanti (2021) menjelaskan bahwa kinerja menandakan tingkat pencapaian tugas, yang dapat dibuktikan dengan metrik kuantitatif dan objektif. Organisasi yang menunjukkan kinerja karyawan yang tinggi akan meningkatkan daya saingnya dan memperoleh reputasi sebagai organisasi dengan kualitas manajemen yang unggul. Peningkatan kinerja dapat dicapai melalui berbagai inisiatif, seperti remunerasi yang adil dan peningkatan motivasi kerja. Remunerasi yang tepat memupuk antusiasme, ketepatan, dan disiplin pada pekerja saat mereka menjalankan tugasnya, sementara motivasi kerja berperan sebagai motivator intrinsik bagi karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan lebih efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan pernyataan Moeheriono (2022) bahwa motivasi dan sistem remunerasi yang sesuai secara signifikan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi kerja karyawan.

Penilaian kinerja dan kegiatan pegawai semuanya sudah di atur di SKPD kecuali Pelaksana yang didalamnya termasuk Tenaga Harian Lepas (THL) yang tugasnya hanya membantu pekerjaan di dalam kantor. Peraturan PANRB Nomor 8 Tahun 2021 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian kinerja ASN merupakan penilaian rutin terhadap kinerja pekerjaan seorang ASN. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengevaluasi efektivitas atau kelemahan seorang ASN serta mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.

kompetensi ASN yang terlibat dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Metrik kinerja pekerja, atau Indikator Kunci Individu (IKI), ditampilkan dalam tabel berikut.

Tabel 1.1
Nilai Prestasi Kerja

No	Capaian IKI	Kategori Capaian IKI
1.	$\geq 101\%$	Sangat Baik
2.	91 - 100%	Baik
3.	80% - 90%	Cukup
4.	60% - 79%	Kurang
5.	0% - 59%	Sangat Kurang

Sumber : Permen PANRB No.8 Tahun 2021

Unsur-unsur pada Tabel 1.1 tersebut akan dicocokkan dengan pelaksanaan pekerjaan yang selanjutnya diberi penilaian. Kondisi bagi pegawai kecamatan di Kabupaten Kuningan masih belum optimal, terhambat oleh berbagai kendala seperti keterlambatan, istirahat yang terlalu dini, serta fasilitas dan infrastruktur yang tidak memadai, yang mengakibatkan penurunan kinerja pegawai dan ketidakmampuan untuk mencapai tujuan kerja sebagaimana mestinya. Data awal dari penelitian menunjukkan banyak faktor yang berkontribusi terhadap penurunan kinerja pegawai, sebagaimana terlihat dalam tabel berikut.

Tabel 1.2
Rata-Rata Hasil Penilaian Kinerja Pegawai
Tahun 2021 sampai dengan Tahun 2024

Unsur Kinerja yang Dinilai	2021	2022	2023	2024
Sasaran Kerja	97.00	95.50	91.50	91.45
Orientasi Pelayanan	88.00	88.00	88.00	87.50
Inisiatif Kerja	86.00	86.00	86.00	86.00
Komitmen	86.00	86.00	86.00	86.00
Kerjasama	85.00	85.00	85.00	85.00
Jumlah	345.00	345.00	345.00	344.50
Rata-Rata	86.25	86.25	86.25	86.13
Nilai Kinerja = (Sasaran Kinerja x 60%) + (Rata-rata perilaku kerja x 40%)	92.70	91.80	89.40	89.32
Kategori Indikator Kinerja Individu (IKI)	Baik	Baik	Cukup	Cukup

Sumber : BKPSDM Kabupaten Kuningan, 2025

Berdasarkan tabel 1.2 di atas terlihat bahwa rata-rata kinerja dari pegawai pada Kecamatan di Kabupaten Kuningan pada tahun 2021 termasuk kedalam kategori baik dengan nilai kinerja sebesar 92,70. Sedangkan pada tahun 2022 mengalami penurunan meskipun termasuk kedalam kategori baik karena nilai kinerja menjadi 91,80. Pada tahun 2023 hasil penilaian kinerja menunjukkan penurunan kembali dan termasuk kedalam kategori cukup dengan nilai kinerja sebesar 89,40 serta pada tahun 2024 juga mengalami penurunan kembali dengan nilai kinerja sebesar 89,32 dan termasuk kedalam kategori cukup. Kinerja tenaga kerja kecamatan di Kabupaten Kuningan mengalami penurunan selama empat tahun sebelumnya. Oleh karena itu, kinerja karyawan harus ditingkatkan dengan berfokus pada aspek-aspek yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja. Penurunan kinerja karyawan akan berdampak buruk baik bagi agensi maupun pekerja itu sendiri.

Temuan survei awal tentang kinerja di bawah standar terhadap 32 pekerja di Kabupaten Kuningan dinilai berdasarkan enam indikator utama yaitu kualitas, kuantitas, durasi, kerja sama antar karyawan, efisiensi biaya, dan pengawasan. Temuan survei menunjukkan bahwa skor kinerja rata-rata pekerja tetap relatif rendah di berbagai metrik, menunjukkan hambatan terhadap kemandirian karyawan kecamatan di Kabupaten Kuningan. Tabel di bawah merangkum temuan survei pertama.

Tabel 1.3
Hasil Pra Survey Kinerja Pegawai Kecamatan di Kabupaten Kuningan

No	Indikator Kinerja	Pernyataan	Jawaban		Total
			Ya	Tidak	
1	Kualitas (mutu)	Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas dengan hasil kerja yang rapi, teliti, dan sesuai standar yang ditetapkan	20 (62%)	12 (38%)	32 (100%)
2	Kuantitas (jumlah)	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang dibebankan kepada saya sesuai dengan target yang telah ditentukan	19 (58%)	13 (42%)	32 (100%)
3	Waktu (jangka)	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu	21 (65%)	11 (35%)	32 (100%)

No	Indikator Kinerja	Pernyataan	Jawaban		Total
			Ya	Tidak	
	waktu)	yang telah dijadwalkan tanpa penundaan			
4	Kerja sama antar pegawai	Saya aktif bekerja sama dan berkoordinasi dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama	18 (55%)	14 (45%)	32 (100%)
5	Menekankan biaya	Saya selalu berupaya menggunakan sumber daya secara efisien untuk menghindari pemborosan anggaran	16 (50%)	16 (50%)	32 (100%)
6	Pengawasan	Saya menerima arahan dan pengawasan dari atasan dengan baik serta menggunakannya untuk meningkatkan kinerja saya	22 (68%)	10 (32%)	32 (100%)
Rata-Rata			20 (60%)	12 (40%)	32 (100%)

Sumber : hasil pra survey, 2025

Mengacu pada tabel 1.3 yang melibatkan 32 pegawai kecamatan di Kabupaten Kuningan, terlihat adanya kecenderungan penurunan kinerja pada beberapa indikator utama. Pada aspek kualitas kerja, hanya 62% pegawai yang mampu memenuhi standar dengan baik, sementara sisanya belum optimal. Dari sisi kuantitas, 59% pegawai mencapai target, namun 41% masih mengalami hambatan. Ketepatan waktu juga belum maksimal karena 35% pegawai masih terlambat menyelesaikan tugas. Dalam hal kerja sama, partisipasi aktif dalam tim baru mencapai 56%, sedangkan 44% belum berkontribusi secara maksimal. Efisiensi penggunaan sumber daya tergolong rendah karena hanya 50% pegawai yang mampu menekan biaya dengan baik. Pada aspek kepatuhan terhadap arahan atasan, 68% telah menjalankan instruksi dengan baik, namun 32% masih perlu perbaikan. Secara umum, capaian kinerja rata-rata berada pada angka 60%, sementara 40% responden menunjukkan adanya kendala dalam pelaksanaan tugas. Kondisi ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja masih diperlukan, terutama dalam efisiensi biaya, kerja sama tim, dan ketepatan waktu guna mendukung produktivitas dan kualitas pelayanan publik. Hasil pra survey tersebut menunjukkan bahwa kelemahan terbesar dalam kinerja pegawai kecamatan di Kabupaten Kuningan terdapat pada aspek pengawasan (68%), waktu penyelesaian tugas (65%), dan kualitas pekerjaan (62%).

Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya peningkatan kinerja pegawai melalui identifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai aspek internal maupun struktural organisasi, seperti motivasi intrinsik, analisis jabatan, beban kerja, dan kompetensi (Robbins & Judge, 2022). Motivasi intrinsik menumbuhkan daya tahan dan inovasi karyawan karena bersumber dari keinginan intrinsik individu (Deci & Ryan, 2021). Selain itu, ketepatan Analisis Pekerjaan memungkinkan pekerja untuk memahami peran dan tanggung jawab mereka, sehingga meningkatkan efektivitas mereka (Mathis & Jackson, 2021). Beban kerja yang tidak merata dapat menyebabkan stres atau mengurangi semangat kerja, sehingga memengaruhi produksi (Robbins & Judge, 2022). Kompetensi termasuk pengetahuan, kemampuan, dan sikap yang selaras dengan persyaratan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan dan kontribusi organisasi (Spencer & Spencer, 2021). Oleh karena itu, pengelolaan faktor-faktor tersebut secara terpadu menjadi langkah strategis dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.

Penelitian ini menganalisis posisi, beban kerja, kompetensi, dan motivasi intrinsik sebagai faktor keberhasilan karyawan. Analisis jabatan dipahami sebagai proses sistematis untuk mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, serta persyaratan kompetensi suatu pekerjaan sehingga organisasi dapat menyusun deskripsi kerja dan standar kinerja secara jelas (Mathis & Jackson, 2021). Analisis jabatan yang komprehensif terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja karena membantu pegawai memahami ekspektasi kerja secara lebih terarah (Dessler, 2022; Brannick et al., 2021). Temuan empiris juga menunjukkan pengaruh signifikan analisis jabatan terhadap kinerja tenaga kependidikan (Kusmayati et al., 2023). Namun demikian, beberapa studi mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut dapat dimediasi oleh kompetensi, sehingga tanpa peningkatan kemampuan individu, analisis jabatan belum tentu optimal dalam mendorong kinerja (Haiah et al., 2024). Bahkan, pendekatan analisis jabatan yang terlalu berfokus pada tugas rutin berpotensi menurunkan motivasi dan performa (Morgeson & Humphrey, 2022).

Selain itu, beban kerja menunjukkan kuantitas dan kerumitan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu (Robbins & Judge, 2022). Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres dan kelelahan, yang menyebabkan penurunan kinerja (Ardelia et al., 2023), terutama jika tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, yang dapat memicu kejenuhan (Bakker & Demerouti, 2022). Beban kerja yang rendah dapat meningkatkan produksi (King et al., 2023), khususnya untuk personel tangguh dengan keterampilan manajemen waktu yang efektif (Podsakoff et al., 2021). Sebaliknya, upaya yang terlalu rendah dapat merusak kinerja karena tantangan yang lebih sedikit (Ratnazhari & Darmastuti, 2024).

Kompetensi, termasuk pengetahuan, kemampuan, dan sikap, secara signifikan mempengaruhi efektivitas kerja (Prehastanti & Ahsani, 2025). Hubungan positif antara kompetensi dan kinerja telah banyak dibuktikan (Boyatzis, 2022), termasuk pentingnya soft skills dalam mendukung performa (McClelland, 2021). Kompetensi inti bahkan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif organisasi (Prahalad & Hamel, 2020). Meski demikian, kompetensi tinggi tidak selalu menjamin kinerja optimal tanpa dukungan kesempatan penerapan dan lingkungan organisasi yang memadai (Dreyfus & Dreyfus, 2020; Latham & Wexley, 2024).

Faktor lain yang turut memengaruhi kinerja adalah motivasi intrinsik, yaitu dorongan internal untuk bekerja karena minat dan kepuasan pribadi (Deci & Ryan, 2021). Pegawai dengan motivasi intrinsik cenderung lebih tekun, kreatif, dan berkomitmen sehingga menghasilkan kinerja lebih baik (Gagné & Deci, 2022; Grant, 2021). Selain meningkatkan produktivitas, motivasi intrinsik juga mendorong inovasi dan kemampuan menghadapi tantangan secara positif (Amabile, 2019; Ryan & Deci, 2021). Dengan demikian, keempat faktor tersebut saling berkaitan dan perlu dikelola secara terpadu guna meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Variabel moderator menjelaskan keadaan di mana variabel bebas memiliki efek yang lebih nyata atau berkurang pada variabel dependen, sehingga menentukan sifat hubungan antar variabel

bersyarat (Rambut et al., 2022). Penelitian ini menggunakan motivasi intrinsik sebagai variabel moderasi, karena aspek psikologis ini mempengaruhi sejauh mana Analisis Pekerjaan, beban kerja, dan kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan. Individu yang menunjukkan motivasi intrinsik yang meningkat sering kali menunjukkan keuletan, daya cipta, dan dedikasi yang ditingkatkan dalam pelaksanaan tugas (Ryan & Deci, 2022). Selain itu, motivasi intrinsik mampu memperkuat dampak positif praktik organisasi serta menekan efek negatif tekanan kerja (Gagné et al., 2022). Dengan demikian, motivasi intrinsik relevan diposisikan sebagai variabel moderator karena berperan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara faktor organisasi dan kinerja pegawai.

Penelitian saat ini menunjukkan bahwa dorongan intrinsik tidak secara konsisten memberikan efek yang menguntungkan pada kinerja. Eisenberger dan Cameron (2021) mengusulkan agar pemerintah mengantisipasi kinerja yang kuat, termasuk insentif atau promosi, dalam keadaan tertentu untuk mendukung pengembangan internal personel dalam mengejar tujuan jangka panjang. Cerasoli dkk. (2024) mengemukakan bahwa dorongan intrinsik saja tidak cukup untuk kinerja yang optimal; sinergi motivasi internal dan eksternal lebih berhasil dalam mencapai hasil pekerjaan yang tinggi, terutama dalam tugas-tugas yang berorientasi pada tujuan.

Meskipun demikian, motivasi intrinsik memainkan peran penting dalam mengurangi korelasi antara Analisis kerja, tugas kerja, dan kompetensi dengan kinerja. Analisis pekerjaan terhadap pekerjaan dan tanggung jawab dapat mengurangi persepsi akuntabilitas dan hasil kerja, sehingga meningkatkan kesejahteraan pekerja internal (Mathis & Jackson, 2021). Model karakteristik pekerjaan juga menunjukkan bahwa kejelasan peran dan makna tugas berkorelasi positif dengan motivasi intrinsik serta kinerja (Hackman & Oldham, 2022). Beban kerja yang seimbang mampu menciptakan tantangan yang sehat dan meningkatkan semangat kerja (Bakker & Demerouti, 2022), sedangkan beban berlebihan memicu stres yang menurunkan motivasi dan performa (Spector & Jex, 2021). Sebaliknya, beban yang terlalu ringan dapat mengurangi rasa tantangan dan makna kerja sehingga produktivitas menurun (Csikszentmihalyi, 2020).

Kompetensi juga berkontribusi terhadap munculnya motivasi intrinsik karena individu yang memiliki kemampuan sesuai tuntutan pekerjaan cenderung lebih percaya diri dan menikmati pekerjaannya (Boyatzis, 2022). Perasaan mampu dan memiliki kendali atas pekerjaan terbukti meningkatkan dorongan internal dan berdampak positif pada kinerja (Ryan & Deci, 2021). Namun demikian, kompetensi tinggi tidak selalu menjamin performa optimal apabila lingkungan kerja tidak mendukung, misalnya karena tekanan berlebihan atau kurangnya otonomi (Latham & Wexley, 2024). Dengan demikian, motivasi intrinsik dapat berperan sebagai mekanisme penting, tetapi efektivitasnya tetap dipengaruhi oleh konteks organisasi dan dukungan sistem kerja.

Secara umum, motivasi intrinsik berperan penting dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh analisis jabatan, beban kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Oleh sebab itu, organisasi perlu mendorong tumbuhnya motivasi intrinsik melalui kejelasan tugas, pembagian beban kerja yang proporsional, serta pengembangan kompetensi yang tepat. Dengan kondisi tersebut, pegawai tidak hanya bekerja secara produktif, tetapi juga memiliki kepuasan dan dorongan internal untuk memberikan hasil terbaik. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan dengan judul **“Peran Motivasi Intrinsik dalam Memoderasi Pengaruh Analisis Jabatan, Beban Kerja, Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Pegawai Kecamatan Se-Kab Kuningan)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian yang telah dikemukakan di atas, rumusan masalahnya adalah:

1. Bagaimana pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja pegawai?
2. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai?
4. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah motivasi intrinsik dapat memoderasi pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja pegawai?

6. Apakah motivasi intrinsik dapat memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai?
7. Apakah motivasi intrinsik dapat memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Suatu penelitian yang baik harus memiliki tujuan tertentu sehingga peneliti memiliki arah yang jelas, sehingga tujuan penelitiannya untuk:

1. Menganalisis pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja pegawai.
2. Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai.
3. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.
4. Menganalisis pengaruh motivasi instrinsik terhadap kinerja pegawai.
5. Menganalisis peran motivasi intrinsik dalam memoderasi pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja pegawai.
6. Menganalisis peran motivasi intrinsik dalam memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai.
7. Menganalisis peran motivasi intrinsik dalam memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian yang dilakukan pada pegawai Kecamatan di Kabupaten Kuningan adalah sebagai berikut.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini memiliki manfaat teoritis dalam memperkaya kajian mengenai peran motivasi intrinsik dalam meningkatkan kinerja pegawai pemerintahan dengan menguji bagaimana analisis jabatan, beban kerja, dan kompetensi memengaruhi motivasi serta kinerja pegawai.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini diuraikan sebagai berikut :

1. Bagi Penilaian Kinerja Pegawai di Kabupaten Kuningan

Penelitian ini dapat dijadikan bahan evaluasi bagi pimpinan untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan pegawai dalam menjalankan tugas. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar merumuskan strategi pembinaan, pelatihan, serta peningkatan pengawasan agar kinerja lebih optimal. Selain itu, penelitian ini juga mendorong pegawai bekerja lebih disiplin dan bertanggung jawab, sekaligus menjadi acuan bagi pemerintah daerah dalam menetapkan kebijakan peningkatan kapasitas aparatur guna memperbaiki kualitas pelayanan publik.

2. Bagi Pegawai Kecamatan di Kabupaten Kuningan

Penelitian ini diharapkan mampu berkontribusi dalam memahami dinamika kinerja di sektor publik, khususnya dalam birokrasi pemerintahan daerah, yang masih kurang mendapat perhatian dalam penelitian sebelumnya. Selain memperkuat teori yang sudah ada, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi riset lanjutan yang mengeksplorasi faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengembangkan kajian mengenai motivasi intrinsik dan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, terutama di sektor pemerintahan daerah. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk memperdalam analisis dengan menambahkan variabel lain. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi dasar bagi penelitian di wilayah lain dengan karakteristik organisasi yang berbeda.