

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI NEGERI SIPIL MELALUI KOMITMEN  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**Aulia Tiara Anggraini<sup>1)</sup>, Budiyanto<sup>2)</sup>, Triyonowati<sup>3)</sup>**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Surabaya, Indonesia<sup>1,2,3)</sup>  
e-mail: auliatiaaraangg@gmail.com<sup>1)</sup>, budiyanto\_elearning@stiesia.ac.id<sup>2)</sup>,  
triyonowati\_elearning@stiesia.ac.id<sup>3)</sup>

**Abstrak**

*Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fluktuasi kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Madiun. Penelitian bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif diterapkan menggunakan metode sensus terhadap seluruh populasi yang berjumlah tiga puluh orang pegawai. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural berbasis kuadrat terkecil parsial. Hasil analisis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap komitmen organisasi maupun kinerja pegawai secara langsung. Komitmen organisasi juga terbukti secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kesimpulannya, penguatan gaya kepemimpinan yang inspiratif dan budaya kerja yang kondusif efektif meningkatkan komitmen, yang pada akhirnya mengoptimalkan kinerja aparatur secara berkelanjutan.*

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja pegawai.

**Abstract**

*This study was prompted by the fluctuating performance of civil servants at the National Unity and Political Agency of Madiun City. The research aimed to analyze the effects of transformational leadership and organizational culture on employee performance, with organizational commitment as a mediating variable. A quantitative approach was adopted by conducting a census on the entire population of thirty employees. Data were gathered through questionnaires and analyzed using partial least squares structural equation modeling. The results demonstrate that both transformational leadership and organizational culture exert positive and significant direct effects on organizational commitment and employee performance. Organizational commitment also significantly mediates the relationship between both independent variables and employee performance. In conclusion, reinforcing an inspiring leadership style and fostering a supportive work culture effectively enhance organizational commitment, which ultimately sustainably optimizes civil servant performance.*

**Keywords:** transformational leadership, organizational culture, organizational commitment, employee performance.

**1. PENDAHULUAN**

Dalam era globalisasi yang terus mengalami perubahan cepat dan kompleks, setiap organisasi dituntut untuk semakin maju dalam mencapai hasil dan kualitas kerja pegawai

yang bermutu tinggi. Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat vital bagi organisasi karena keberhasilan pencapaian tujuan bersama sangat bergantung pada kualitas individu di dalamnya. Sumber daya manusia bukan hanya menjadi pendukung operasional biasa, melainkan bertindak sebagai ujung tombak sekaligus modal dasar pembangunan nasional dalam merealisasikan tujuan strategis instansi (Hollenbeck et al., 2016; Prahendratno et al., 2023). Keterikatan antara prestasi individu dan kinerja organisasi sangatlah erat, di mana tercapainya visi-misi lembaga dijalankan secara aktif melalui kontribusi nyata dari setiap aparatur yang ada (Sedarmayanti, 2018).

Bagi sektor publik, Pegawai Negeri Sipil (PNS) memegang peranan krusial sebagai unsur utama aparatur negara yang mengemudikan keberhasilan pelayanan publik dan kelangsungan pembangunan daerah. Sikap profesionalisme, tanggung jawab moral, kesetiaan pada negara, serta keahlian kerja yang kompetitif mutlak diperlukan untuk merespons dinamika tantangan zaman. Guna merealisasikan birokrasi yang adaptif dan berkinerja tinggi, pemerintah secara berkelanjutan gencar mengadopsi sistem manajemen kinerja (Sedarmayanti, 2018). Kebijakan pengelolaan ini didasarkan pada instrumen formal nasional, khususnya Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Regulasi ini menekankan pentingnya integrasi antara target organisasi dan kinerja individu melalui penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang berfokus pada hasil kerja nyata serta perilaku kerja harian (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil, 2021; Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022, 2022).

Meskipun kebijakan telah dirancang secara komprehensif, mengupayakan stabilitas kinerja aparatur di lapangan masih menghadapi tantangan berat, seperti yang teridentifikasi pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Madiun. Berdasarkan data empiris pelaporan Sasaran Kerja Pegawai periode tahun 2022 sampai dengan 2025, rata-rata prestasi predikat kinerja pegawai menunjukkan fluktuasi yang cukup signifikan. Pada tahun 2022, rata-rata capaian prestasi hanya menyentuh angka 65% dengan persentase penurunan sebesar 35%. Kondisi ini sempat mengalami peningkatan pada tahun 2023 dan 2024 hingga berada di angka 95%, namun kembali merosot menjadi 90% pada tahun 2025 dengan persentase penurunan sebesar 10%. Fluktuasi kuantitatif ini diperkuat oleh temuan kualitatif di lapangan, seperti masih kurang optimalnya koordinasi kerja antarbidang, rendahnya inisiatif mandiri pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, serta belum maksimalnya keterlibatan aparatur dalam mendukung target jangka panjang instansi.

Ketidakstabilan capaian kinerja pegawai merupakan fenomena kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor manajerial, di antaranya kepemimpinan dan budaya organisasi (Kasmir, 2018). Namun, studi terdahulu mengenai determinan kinerja pegawai masih menghasilkan temuan yang tidak konsisten. Pada aspek kepemimpinan, gaya kepemimpinan transformasional teoretis dinilai mampu bertindak sebagai teladan inspiratif yang mendorong motivasi kerja pegawai (Mustikaningsih & Handayani, 2014; Widayati et al., 2017). Di sisi lain, beberapa penelitian justru menunjukkan hasil sebaliknya, di mana kepemimpinan transformasional ditemukan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap capaian prestasi kerja para pegawai negeri sipil (Katim & Wiliyawati, 2016; Pandi & Prasojo, 2025).

Inkonsistensi serupa juga ditemukan pada pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan kualitas kerja. Beberapa studi empiris menegaskan bahwa penanaman budaya

kerja yang sehat dan kondusif secara signifikan mampu memicu produktivitas serta keselarasan nilai yang mengoptimalkan kinerja (Fauzan et al., 2023; Juniar & Ilhamalimy, 2026). Namun, temuan tersebut dibantah oleh penelitian lain yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memberikan pengaruh nyata atau signifikan terhadap prestasi kerja pegawai (Ikhsan, 2020; Mentaruk et al., 2017; Putra et al., 2021).

Pada sebagian literatur menekankan bahwa loyalitas dan keterikatan emosional pegawai yang tinggi secara otomatis membuahkan kinerja yang lebih andal dan berdedikasi (Magniatun & Mahmud, 2025; Riris anggun et al., 2020). Sementara itu, kajian lain justru mempublikasikan temuan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan dalam memengaruhi perbaikan kualitas kerja pegawai di sektor pemerintahan (Haris, 2017; Novita et al., 2016; Susiyami & Widarta, 2025).

Guna menjembatani berbagai perbedaan hasil penelitian terdahulu sekaligus memberikan rencana pemecahan masalah atas fluktuasi kinerja aparatur pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Madiun, penelitian ini mengintegrasikan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Landasan teoretis komprehensif yang melatarbelakangi model ini mengacu pada Goal Setting Theory atau teori penetapan tujuan yang dipelopori oleh Edwin Locke pada tahun 1960. Teori ini menjelaskan bahwa kinerja individu akan terdongkrak secara maksimal jika mereka memiliki sasaran kerja yang jelas, menantang, serta ditunjang oleh komitmen kuat terhadap tujuan tersebut. Dalam lingkup pemerintahan, kepemimpinan transformasional bertindak menyalurkan visi dan inspirasi, sedangkan budaya organisasi mengikat kebersamaan nilai-nilai perilaku kerja. Sinergi keduanya dipercaya mampu menumbuhkan rasa kepemilikan dan keterikatan batin pegawai yang terpercaya (komitmen organisasi). Komitmen terhadap tujuan inilah yang menjadi pendorong psikologis penentu keberhasilan pemenuhan target kinerja instansi .

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Madiun. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi model komitmen organisasi sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja PNS secara simultan, guna menjembatani inkonsistensi temuan empiris pada studi-studi terdahulu. Kebaruan ini diperkuat oleh spesifikasi objek kajian pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Madiun yang memiliki dinamika empiris unik berupa fluktuasi capaian kinerja pegawai pada periode 2022 hingga 2025. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam meresolusi kesenjangan literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik sekaligus menyajikan pembuktian empiris yang kontekstual bagi pengambil kebijakan di instansi pemerintah daerah.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### ***Goal Setting Theory***

Teori penetapan tujuan menjelaskan bahwa perilaku kerja individu sangat dipengaruhi oleh kejelasan, spesifikasi, dan tingkat tantangan dari sasaran kerja yang ingin dicapainya. Seseorang akan menunjukkan motivasi dan kapasitas kerja yang jauh lebih optimal apabila didukung oleh target yang terarah serta memiliki komitmen kuat untuk merealisasikannya. Dalam lingkup birokrasi pemerintahan, teori ini sangat relevan untuk menerangkan keterkaitan kausal di mana stimulus berupa peran kepemimpinan yang inspiratif dan lingkungan budaya kerja yang kondusif dapat menumbuhkan keterikatan psikologis pegawai terhadap tujuan instansi, yang pada akhirnya menstabilkan prestasi kerja aparatur (Locke & Latham, 1960).

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional dimaknai sebagai suatu proses interaksi dinamis di mana pemimpin bersama bawahannya saling mendorong dan mengangkat satu sama lain ke tingkat moralitas serta motivasi kerja yang lebih tinggi (Burns, 1978). Gaya kepemimpinan ini bertumpu pada empat pilar utama, yaitu karisma pribadi, kemampuan memotivasi secara inspirasional, perhatian yang tulus terhadap kebutuhan individu, serta stimulasi intelektual untuk mendorong kreativitas (Bass, 2006). Pimpinan yang bertindak sebagai teladan terpercaya akan senantiasa membimbing pegawai dan memicu lahirnya inovasi kerja, sehingga kinerja pegawai dapat meningkat secara berkala (Northouse, 2013).

### **Budaya Organisasi**

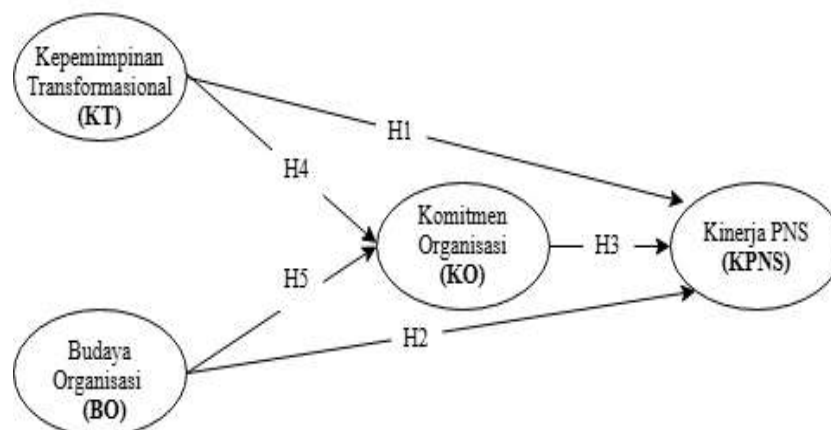
Budaya organisasi merupakan sistem makna, nilai-nilai dasar, kode etik, dan norma perilaku yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi yang sekaligus menjadi pembeda utama dengan institusi lainnya (Robbins, 2006). Sistem nilai yang tertanam kuat seperti kedisiplinan, kejujuran, kerja sama tim, dan orientasi hasil akan mengarahkan pola pikir serta tindakan harian pegawai agar sejalan dengan aturan organisasi. Terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan kondusif secara otomatis akan meningkatkan produktivitas serta keselarasan kerja para pegawai (Fauzan et al., 2023).

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merepresentasikan kondisi psikologis yang menggambarkan tingkat identifikasi diri, loyalitas, dan keterlibatan mendalam seorang pegawai untuk tetap bertahan menjadi bagian dari organisasi tempatnya bekerja. Keterikatan emosional ini terbagi menjadi dimensi afektif, kontinu, dan normatif (Allen & Meyer, 1993). Pegawai yang memiliki loyalitas tinggi akan bekerja dengan dedikasi penuh, meminimalkan tindakan membuang waktu, serta berupaya keras melampaui standar kerja minimal demi menyokong pencapaian visi-misi organisasi (Magniatun & Mahmud, 2025; Riris anggun et al., 2020).

### **Peran Mediasi Komitmen Organisasi**

Bimbingan inspirasional dan teladan dari pemimpin transformasional akan diapresiasi oleh pegawai dalam bentuk loyalitas kerja yang tinggi, yang pada gilirannya memacu peningkatan performa kerja mereka (Bass, 2006). Komitmen organisasi terbukti secara andal mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (Fauzan et al., 2023; Magniatun & Mahmud, 2025). Selain itu, budaya kerja yang inklusif dan kondusif akan melahirkan ikatan batin yang kuat, sehingga mendorong pegawai secara sukarela memberikan kemampuan terbaiknya untuk menyukseskan sasaran kerja instansi (Robbins, 2006).



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

### **3. METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antar variabel yang diteliti secara statistik. Metode pengumpulan data primer dilakukan melalui metode survei dengan menyebarkan kuesioner secara langsung serta bantuan *Google Form* guna memperoleh tanggapan langsung dari responden. Penelitian ini dilaksanakan di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Madiun sebagai instansi perangkat daerah pelaksana urusan pemerintahan di bidang kesatuan bangsa dan politik daerah. Pembuktian empiris atas model teoretis yang diajukan dirancang untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja aparatur sipil negara.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang aktif bekerja di lingkungan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Madiun. Karena jumlah populasi di bawah seratus orang, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling dengan metode sampel jenuh atau total sampling. Data primer yang dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert lima tingkat untuk mengukur persepsi responden terhadap indikator dari setiap variabel laten. Penelitian ini melibatkan variabel eksogen kepemimpinan transformasional dengan empat dimensi utama dan budaya organisasi dengan tujuh dimensi perilaku, variabel endogen kinerja PNS dengan dimensi kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu, serta komitmen organisasi dengan dimensi afektif, berkesinambungan, dan normatif sebagai variabel mediasi. Kualitas kuesioner dievaluasi terlebih dahulu melalui uji validitas menggunakan rumus korelasi *Pearson's Product Moment* dengan kriteria item dinyatakan valid apabila nilai *r*-hitung di atas *r*-tabel minimal 0,306, serta uji reliabilitas berdasarkan koefisien *Cronbach's Alpha* di atas standar minimum 0,70

Teknik analisis data yang diterapkan adalah Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). Penggunaan teknik analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (SEM-PLS) dalam penelitian ini memiliki landasan metodologis yang kuat. Secara statistik, SEM-PLS merupakan pendekatan pemodelan berbasis varians yang dirancang khusus untuk menguji hubungan kausal kompleks berskala mediasi tanpa mensyaratkan asumsi normalitas distribusi data (*distribution-free*) serta sangat andal (*robust*) diterapkan pada ukuran sampel terbatas (Hair et al., 2022a). Meskipun ukuran sampel berjumlah 30 responden, penggunaan analisis ini terjustifikasi secara sah karena menerapkan teknik sensus (total sampling) terhadap seluruh populasi pegawai di lokasi penelitian. Kecukupan sampel pada SEM-PLS diukur berdasarkan tingkat kekuatan statistik (*statistical power*) terhadap struktur prediktor terbanyak yang mengarah pada variabel endogen (Hair et al., 2022b). Dalam penelitian ini, variabel endogen maksimum hanya menerima dua jalur prediktor langsung, sehingga jumlah 30 sampel telah melampaui batas minimum untuk mencapai *statistical power* sebesar 80% dalam mendeteksi nilai koefisien determinasi yang tinggi ( $R^2 = 0,896$ ). Kausalitas model disahkan melalui prosedur *non-parametric bootstrapping* dengan 5.000 kali sampel ulang (*resampling*) untuk menguji signifikansi hubungan antarvariabel. Dengan demikian, pengumpulan data ini memenuhi kaidah kelayakan penelitian empiris utuh dan valid secara statistik, serta bukan sekadar data uji coba instrumen (*pilot test*).

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Gambaran karakteristik responden

**Tabel 1. Gambaran karakteristik responden**

| Karakteristik      | Frekuensi | Percent |
|--------------------|-----------|---------|
| Usia               |           |         |
| 25-35 Tahun        | 15        | 50.0    |
| 35-40 Tahun        | 11        | 36.7    |
| 40-45 Tahun        | 3         | 10.0    |
| > 45 Tahun         | 1         | 3.3     |
| Jenis Kelamin      |           |         |
| Laki-laki          | 16        | 53.3    |
| Perempuan          | 14        | 46.7    |
| Tingkat Pendidikan |           |         |
| SMA                | 2         | 6,7     |
| Diploma            | 6         | 20      |
| Sarjana            | 19        | 63,3    |
| Magister           | 3         | 10      |
| Masa Kerja         |           |         |
| 1-5 Tahun          | 6         | 20      |
| 5-10 Tahun         | 18        | 60      |
| >10 Tahun          | 6         | 20      |
| n=30               |           |         |

Sumber: Anggraini, 2026

#### Uji Validitas

Hasil uji validitas instrumen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas**

| Variabel                                  | Item Pernyataan Kuesioner | r hitung | r tabel | Keterangan |
|-------------------------------------------|---------------------------|----------|---------|------------|
| Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) (KPNS) | KPNS 11                   | 0,826    | 0,306   | Valid      |
|                                           | KPNS 12                   | 0,875    | 0,306   | Valid      |
|                                           | KPNS 21                   | 0,851    | 0,306   | Valid      |
|                                           | KPNS 22                   | 0,737    | 0,306   | Valid      |
|                                           | KPNS 23                   | 0,873    | 0,306   | Valid      |
|                                           | KPNS 24                   | 0,881    | 0,306   | Valid      |
|                                           | KPNS 31                   | 0,935    | 0,306   | Valid      |
|                                           | KPNS 32                   | 0,802    | 0,306   | Valid      |
| Kepemimpinan Transformasional (KT)        | KT 11                     | 0,783    | 0,306   | Valid      |
|                                           | KT 12                     | 0,872    | 0,306   | Valid      |
|                                           | KT 13                     | 0,866    | 0,306   | Valid      |
|                                           | KT 21                     | 0,738    | 0,306   | Valid      |
|                                           | KT 22                     | 0,803    | 0,306   | Valid      |
|                                           | KT 23                     | 0,717    | 0,306   | Valid      |
|                                           | KT 31                     | 0,89     | 0,306   | Valid      |
|                                           | KT 32                     | 0,771    | 0,306   | Valid      |
|                                           | KT 33                     | 0,889    | 0,306   | Valid      |
|                                           | KT 41                     | 0,81     | 0,306   | Valid      |
| Budaya Organisasi (BO)                    | BO 1                      | 0,837    | 0,306   | Valid      |
|                                           | BO 21                     | 0,846    | 0,306   | Valid      |
|                                           | BO 22                     | 0,816    | 0,306   | Valid      |
|                                           | BO 31                     | 0,766    | 0,306   | Valid      |
|                                           | BO 32                     | 0,809    | 0,306   | Valid      |
|                                           | BO 41                     | 0,71     | 0,306   | Valid      |
|                                           | BO 51                     | 0,835    | 0,306   | Valid      |
|                                           | BO 61                     | 0,824    | 0,306   | Valid      |
|                                           | BO 71                     | 0,792    | 0,306   | Valid      |

| Variabel                 | Item Pernyataan Kuesioner | r hitung | r tabel | Keterangan |
|--------------------------|---------------------------|----------|---------|------------|
| Komitmen Organisasi (KO) | BO 72                     | 0,787    | 0,306   | Valid      |
|                          | KO 11                     | 0,702    | 0,306   | Valid      |
|                          | KO12                      | 0,749    | 0,306   | Valid      |
|                          | KO 13                     | 0,861    | 0,306   | Valid      |
|                          | KO 14                     | 0,818    | 0,306   | Valid      |
|                          | KO 15                     | 0,863    | 0,306   | Valid      |
|                          | KO 21                     | 0,859    | 0,306   | Valid      |
|                          | KO 22                     | 0,768    | 0,306   | Valid      |
|                          | KO 31                     | 0,726    | 0,306   | Valid      |
|                          | KO 32                     | 0,797    | 0,306   | Valid      |
|                          | KO 33                     | 0,832    | 0,306   | Valid      |

Sumber: Anggraini, 2026

### Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

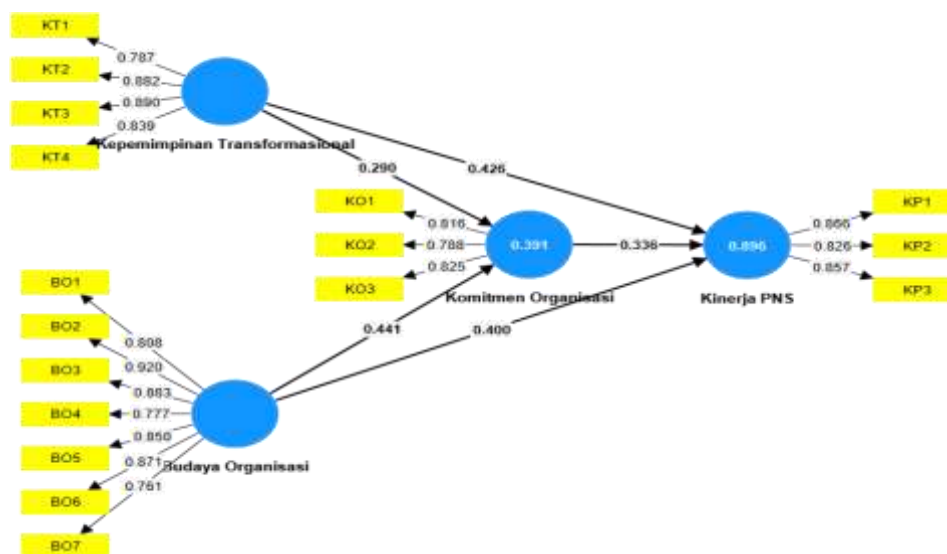
**Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas**

| Variabel                            | Cronbach Alpha | Keterangan |
|-------------------------------------|----------------|------------|
| Kinerja Pegawai Negeri Sipil (KPNS) | 0,938          | Reliabel   |
| Kepemimpinan Transformasional (KT)  | 0,943          | Reliabel   |
| Budaya Organisasi (BO)              | 0,931          | Reliabel   |
| Komitmen Organisasi (KO)            | 0,936          | Reliabel   |

Sumber: Anggraini, 2026

### Hasil Analisis Jalur

Hasil olah data menggunakan SmartPLS model analisis jalur pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :



**Gambar 2**

**Hasil Analisis Jalur Menggunakan SEM-PLS**

Sumber: Anggraini, 2026

### Persamaan Model Struktural Kepemimpinan Transformasional

Nilai  $\beta$  pada persamaan model struktural dari hasil analisis uji statistik dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4. Path Coefficient**

|                                                      | <i>Original Sample (O)</i> |
|------------------------------------------------------|----------------------------|
| Budaya Organisasi -> Kinerja PNS                     | 0,4                        |
| Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi             | 0,441                      |
| Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja PNS         | 0,426                      |
| Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasi | 0,29                       |
| Komitmen Organisasi -> Kinerja PNS                   | 0,336                      |
| Sumber: Anggraini, 2026                              |                            |

Persamaan model struktural Kinerja Karyawan

$$KPNS = 0,426 KT + 0,336KO + 0,400 BO + \varepsilon$$

### **Persamaan Model Struktural Komitmen Organisasi**

Nilai  $\beta$  pada persamaan model struktural dari hasil analisis uji statistik dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 5. Path Coefficient**

|                                                      | <i>Original Sample (O)</i> |
|------------------------------------------------------|----------------------------|
| Budaya Organisasi -> Kinerja PNS                     | 0,4                        |
| Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi             | 0,441                      |
| Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja PNS         | 0,426                      |
| Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasi | 0,29                       |
| Komitmen Organisasi -> Kinerja PNS                   | 0,336                      |
| Sumber: Anggraini, 2026                              |                            |

Persamaan model struktural Motivasi

$$KO = 0,290 KT + 0,441 BO + \varepsilon$$

### **Uji Validitas (*Convergen Validity*)**

Hasil uji *convergen validity* yaitu sebagai berikut :

**Tabel 6. Hasil Uji Convergen Validity**

|                                     | <b>Indikator</b> | <b>Loading Factor</b> |
|-------------------------------------|------------------|-----------------------|
| Kinerja Pegawai Negeri Sipil (KPNS) | KPNS 1           | 0,866                 |
|                                     | KPNS 2           | 0,826                 |
|                                     | KPNS 3           | 0,857                 |
| Kepemimpinan Transformasional (KT)  | KT 1             | 0,787                 |
|                                     | KT 2             | 0,882                 |
|                                     | KT 3             | 0,89                  |
|                                     | KT 4             | 0,839                 |
| Budaya Organisasi (BO)              | BO 1             | 0,808                 |
|                                     | BO 2             | 0,92                  |
|                                     | BO 3             | 0,883                 |
|                                     | BO 4             | 0,777                 |
|                                     | BO 5             | 0,85                  |
|                                     | BO 6             | 0,871                 |
|                                     | BO 7             | 0,761                 |
| Komitmen Organisasi (KO)            | KO 1             | 0,816                 |
|                                     | KO 2             | 0,788                 |
|                                     | KO 3             | 0,825                 |

Sumber: Anggraini, 2026

#### Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Hasil uji validitas diskriminan, adalah sebagai berikut :

**Tabel 7. Hasil Uji Validitas Diskriminan (*Cross Loading*)**

|        | Kinerja<br>Pegawai Negeri<br>Sipil (KPNS) | Kepemimpinan<br>Transformasional | Budaya<br>Organisasi | Komitmen<br>Organisasi |
|--------|-------------------------------------------|----------------------------------|----------------------|------------------------|
| KPNS 1 | <b>0,866</b>                              | 0,527                            | 0,704                | 0,539                  |
| KPNS 2 | <b>0,826</b>                              | 0,734                            | 0,737                | 0,776                  |
| KPNS 3 | <b>0,857</b>                              | 0,66                             | 0,518                | 0,61                   |
| KT 1   | 0,6                                       | <b>0,787</b>                     | 0,462                | 0,375                  |
| KT 2   | 0,698                                     | <b>0,882</b>                     | 0,404                | 0,451                  |
| KT 3   | 0,643                                     | <b>0,89</b>                      | 0,242                | 0,471                  |
| KT 4   | 0,655                                     | <b>0,839</b>                     | 0,394                | 0,339                  |
| BO 1   | 0,557                                     | 0,715                            | <b>0,808</b>         | 0,555                  |
| BO 2   | 0,728                                     | 0,4                              | <b>0,92</b>          | 0,611                  |
| BO 3   | 0,622                                     | 0,348                            | <b>0,883</b>         | 0,462                  |
| BO 4   | 0,615                                     | 0,452                            | <b>0,777</b>         | 0,319                  |
| BO 5   | 0,738                                     | 0,411                            | <b>0,85</b>          | 0,526                  |
| BO 6   | 0,663                                     | 0,331                            | <b>0,871</b>         | 0,454                  |
| BO 7   | 0,631                                     | 0,429                            | <b>0,761</b>         | 0,366                  |
| KO 1   | 0,539                                     | 0,262                            | 0,493                | <b>0,816</b>           |
| KO 2   | 0,675                                     | 0,551                            | 0,399                | <b>0,798</b>           |
| KO 3   | 0,641                                     | 0,335                            | 0,495                | <b>0,825</b>           |

Sumber: Anggraini, 2026

#### 4.1. Uji AVE (*Average Variance Extrated*)

Hasil uji AVE (*Average Variance Extrated*), yaitu sebagai berikut:

**Tabel 8**  
**Hasil Uji AVE (*Average Variance Extrated*)**

|                               | <i>Cronbach Alpha</i> | <i>Composite Reability (rho_a)</i> | <i>Composite Reability (rho-c)</i> | <i>Average Variance Extrated (AVE)</i> |
|-------------------------------|-----------------------|------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|
| Kinerja PNS                   | 0,81                  | 0,937                              | 0,944                              | 0,706                                  |
| Kepemimpinan Transformasional | 0,872                 | 0,877                              | 0,913                              | 0,724                                  |
| Budaya Organisasi             | 0,93                  | 0,937                              | 0,944                              | 0,706                                  |
| Komitmen Organisasi           | 0,738                 | 0,74                               | 0,851                              | 0,656                                  |

Sumber: Anggraini, 2026

#### 4.2. Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Hasil uji *R-Square* ( $R^2$ ) yaitu sebagai berikut:

**Tabel 9**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi *R-Square* ( $R^2$ )**

|                     | <i>R square</i> | <i>R square adjusted</i> |
|---------------------|-----------------|--------------------------|
| Kinerja PNS         | 0,896           | 0,884                    |
| Komitmen Organisasi | 0,391           | 0,346                    |

Sumber: Anggraini, 2026

### Effect Size ( $f^2$ )

Hasil pengujian *effect size* ( $f^2$ ) yaitu sebagai berikut :

**Tabel 10. Hasil Uji Effect Size ( $f^2$ )**

| Koefisien Jalur                                      | <i>f square</i> | Keterangan |
|------------------------------------------------------|-----------------|------------|
| Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja PNS         | 1,265           | Besar      |
| Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasi | 0,112           | Kecil      |
| Budaya Organisasi -> Kinerja PNS                     | 0,984           | Besar      |
| Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi             | 0,259           | Sedang     |
| Komitmen Organisasi -> Kinerja PNS                   | 0,658           | Besar      |

Sumber: Anggraini, 2026

### Prediction Relevance ( $Q^2$ )

Hasil perhitungan uji *predictive relevance* yaitu sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1-0,896)(1-0,391)$$

$$Q^2 = 0,937$$

### Uji Pengaruh Langsung

Berikut ini adalah hasil uji hipotesis pengaruh langsung yaitu sebagai berikut:

**Tabel 11. Hasil Uji Koefisien Jalur Pengaruh Langsung  
Mean, STDEV, T-Values, P-Values**

|                                                         | Original<br>Sample (O) | Sample<br>Mean (M) | Standard<br>deviation<br>(STDEV) | t<br>statistics | p<br>values |
|---------------------------------------------------------|------------------------|--------------------|----------------------------------|-----------------|-------------|
| Kepemimpinan Transformasional-><br>Kinerja PNS          | 0,426                  | 0,434              | 0,091                            | 4,677           | 0           |
| Kepemimpinan Transformasional -><br>Komitmen Organisasi | 0,29                   | 0,321              | 0,121                            | 2,4             | 0,016       |
| Budaya Organisasi -> Kinerja PNS                        | 0,4                    | 0,395              | 0,09                             | 4,432           | 0           |
| Budaya Organisasi -> Komitmen<br>Organisasi             | 0,441                  | 0,431              | 0,186                            | 2,375           | 0,018       |
| Komitmen Organisasi -> Kinerja PNS                      | 0,336                  | 0,335              | 0,066                            | 5,08            | 0           |

Sumber: Anggraini, 2026

### Uji Pengaruh Tidak Langsung

Berikut ini adalah hasil uji pengaruh tidak langsung, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 12. Hasil Uji Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung  
Mean, STDEV, T-Values, P-Values**

|                                                                            | Original<br>Sample (O) | Sample<br>Mean (M) | Standard<br>Deviation<br>(STDEV) | t-<br>statistic | p-<br>value |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------|----------------------------------|-----------------|-------------|
| Budaya Organisasi-> Komitmen<br>Organisasi -> Kinerja PNS                  | 0,148                  | 0,142              | 0,067                            | 2,205           | 0,028       |
| Kepemimpinan Transformasional -<br>> Komitmen Organisasi -> Kinerja<br>PNS | 0,098                  | 0,107              | 0,047                            | 2,055           | 0,04        |

Sumber: Anggraini, 2026

Berdasarkan hasil uji mediasi, komitmen organisasi berperan sebagai partial mediator pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil

(PNS), serta sebagai partial mediator pada hubungan budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

### **Pembahasan**

Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Madiun tidak terlepas dari kondisi kepemimpinan dan lingkungan organisasi tempat pegawai menjalankan tugasnya. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional menunjukkan keterkaitan yang kuat dengan kinerja pegawai. Pimpinan yang mampu memberikan keteladanan, membangun komunikasi terbuka, memberikan bimbingan, serta menghargai masukan pegawai dapat menciptakan kejelasan arah kerja sekaligus mendorong munculnya tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas. Bass (1990) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dibangun melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual yang memungkinkan pemimpin mengembangkan potensi bawahannya (Bass, 2006). Sejalan dengan hal tersebut, Fitri (2024) dan Ahmad dkk. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran dalam mendorong peningkatan produktivitas dan kinerja aparatur di lingkungan organisasi publik (Muktamar et al., 2023; Setiawan, 2024).

Selain mendorong kinerja secara langsung, kepemimpinan transformasional juga berkaitan dengan terbentuknya komitmen pegawai terhadap organisasi. Koefisien jalur memperlihatkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Ketika pimpinan mampu memberikan keteladanan, terbuka terhadap kritik dan saran, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan pegawai, muncul pengalaman kerja yang positif dan rasa dihargai dalam diri pegawai. Allen dan Meyer (1993) menjelaskan bahwa komitmen organisasi mencakup keterikatan afektif, pertimbangan untuk tetap berada dalam organisasi, serta rasa kewajiban terhadap organisasi (Allen & Meyer, 1993). Dalam lingkungan kerja yang memberikan penghargaan dan dukungan, keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi dapat berkembang lebih kuat. Pemahaman tersebut sejalan dengan Zin dkk. (2023) dan Hasan (2025) yang menempatkan kepemimpinan inspiratif sebagai salah satu faktor yang berperan dalam memperkuat komitmen organisasi (Hasan et al., 2025; Zin et al., 2023).

Di samping kepemimpinan, budaya organisasi menjadi bagian penting dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai. Nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi, seperti sikap saling menghargai, hubungan kerja yang harmonis, serta pemberian ruang bagi pegawai untuk menjalankan kebutuhan ibadah, dapat menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan mendukung. Robbins dan Judge (2013) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai dan makna bersama yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam memahami dan menjalankan perilaku kerja. Ketika nilai tersebut diterima dan diterapkan secara konsisten, budaya organisasi dapat menjadi kekuatan yang mengarahkan perilaku pegawai agar selaras dengan tujuan instansi. Hal ini sejalan dengan Ahmad dkk. (2023) yang menunjukkan keterkaitan budaya organisasi dengan peningkatan prestasi dan kinerja aparatur.

Lebih jauh, budaya organisasi juga berhubungan dengan bagaimana pegawai membangun keterikatan terhadap organisasinya. Pegawai yang merasakan bahwa nilai-nilai yang berlaku sesuai dengan kebutuhan dan harapan dalam lingkungan kerja akan lebih mudah mengembangkan keterikatan dengan organisasi. Dalam perspektif Allen dan Meyer (1993), kondisi tersebut terutama berkaitan dengan berkembangnya komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional yang membuat pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi. Yusuf (2020) dan Muktamar dkk. (2023) turut memperlihatkan bahwa lingkungan budaya yang

positif dapat memperkuat komitmen pegawai dalam menjalankan peran dan tanggung jawab organisasi.

Selanjutnya, komitmen organisasi menjadi unsur yang menghubungkan pengalaman pegawai dalam organisasi dengan perilaku kerja yang ditampilkan. Allen dan Meyer (1993) memandang komitmen sebagai keterikatan psikologis individu terhadap organisasi yang memengaruhi kesediaannya untuk mempertahankan keanggotaan dan memberikan kontribusi. Dengan demikian, komitmen tidak hanya tercermin dari keinginan pegawai untuk tetap berada dalam organisasi, tetapi juga dapat terlihat melalui kesediaan untuk memberikan usaha dan kontribusi dalam pelaksanaan pekerjaan. Temuan tersebut sejalan dengan Cahyani dkk. (2020) dan Dwi (2025) yang menegaskan pentingnya komitmen organisasi dalam mendukung pencapaian kinerja pegawai.

Berkaitan dengan kondisi tersebut, keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja pegawai menjadi semakin jelas ketika komitmen organisasi ditempatkan sebagai bagian dari proses yang menghubungkan keduanya. Robbins (2013) menjelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku bagi anggota organisasi, sedangkan Allen dan Meyer (1993) menempatkan komitmen sebagai bentuk keterikatan psikologis individu terhadap organisasi. Pola hubungan ini sejalan dengan Fitri (2024) yang menunjukkan peran komitmen organisasi dalam menjembatani hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Bass (1990) menempatkan perhatian individual dan motivasi inspirasional sebagai unsur penting dalam membangun hubungan antara pemimpin dan bawahan. Sementara itu, Allen dan Meyer (1993) menjelaskan bahwa keterikatan psikologis terhadap organisasi dapat memengaruhi kesediaan pegawai untuk memberikan kontribusi bagi organisasi. Temuan ini sejalan dengan Mukhtar dkk. (2023) yang menunjukkan pentingnya komitmen organisasi dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja aparatur.

Pada akhirnya, keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja PNS memperlihatkan adanya hubungan yang saling melengkapi dalam kehidupan organisasi. Kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan perhatian menciptakan pengalaman kerja yang positif, sedangkan budaya organisasi menyediakan nilai dan lingkungan yang menjadi dasar bagi pegawai dalam menjalankan perilakunya. Kedua kondisi tersebut dapat memperkuat komitmen pegawai, sementara komitmen yang kuat memberikan dorongan psikologis untuk menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab. Dengan pola tersebut, peningkatan kinerja tidak semata-mata berkaitan dengan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga dengan bagaimana organisasi membangun lingkungan yang membuat pegawai merasa dihargai, memiliki tujuan yang jelas, dan menjadi bagian penting dari pencapaian tujuan bersama.

## **5. SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS.
2. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi PNS.
3. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS.

4. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi PNS.
5. Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS.
6. Komitmen organisasi memediasi secara positif dan signifikan hubungan budaya organisasi terhadap kinerja PNS.
7. Komitmen organisasi memediasi secara positif dan signifikan hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja PNS n.

#### **Saran**

Organisasi disarankan untuk memperkuat kepemimpinan transformasional melalui keteladanan pimpinan, komunikasi dua arah, pemberian bimbingan, penghargaan terhadap kontribusi pegawai, serta keterbukaan terhadap gagasan dan masukan. Selain itu, budaya organisasi perlu dipelihara melalui penciptaan lingkungan kerja yang harmonis, saling menghargai, dan mendukung kebutuhan pegawai. Upaya tersebut penting untuk membangun suasana kerja yang mampu memperkuat rasa memiliki dan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Selanjutnya, komitmen organisasi perlu mendapatkan perhatian karena tidak hanya berkaitan dengan kinerja secara langsung, tetapi juga menjadi penghubung antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan kinerja PNS. Penguatan komitmen dapat dilakukan melalui pemberian kesempatan pengembangan kompetensi, kejelasan peran dan tanggung jawab, penghargaan terhadap kontribusi pegawai, serta penciptaan hubungan kerja yang suportif. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja, dan keterlibatan kerja, serta memperluas cakupan objek penelitian agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects. *Journal of Business Research*, 26(1), 49–61.
- Bass, B. M. (2006). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Applications*. Lawrence Erlbaum Publishers.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *Jesya*, 6(1), 517–534. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.978>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022a). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publishing.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022b). *Book Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer.
- Haris, H. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kualitas Layanan di PT. Asuransi Jasindo (PERSERO) Kantor Cabang Korporasi dan Ritel Bandung. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 19(2), 135–151.
- Hasan, K., Mokodongan, R., & Djaba, M. (2025). Integrasi Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Dalam Praktik Manajemen Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Keuangan Sektor Publik (J-MKSP)*, 1(1), 31–43. <https://doi.org/https://doi.org/10.37606/j-mksp.v1i1.300>
- Hollenbeck, J. R., Noe, R. A., Wright, P. M., & Gerhart, B. (2016). *Human Resource Management*. McGraw-Hill Education.
- Ikhsan, A. (2020). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap

- Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah. *Jurnal JDM*, 3(2), 182–195.  
<https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/jdm/article/view/10204/3958>
- Juniar, P. A., & Ilhamalimy, R. R. (2026). Analisis Strategi Pengembangan SDM dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kesejahteraan Anggota Koperasi Widya Raharja. *Greenation Management and Business Review*, 2(2), 72–80.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.38035/gmbr.v2i2.638>
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Rajagrafindo Persada.
- Katim, & Wiliyawati, C. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Merlynn Park Hotel di Jakarta Pusat). *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 1(2), 177–182.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.36226/jrmb.v1i2.22>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1960). *Goal -Setting Theory Chair in Human Resources at The State University of New York Buffalo and was Faculty Director of The Center for Entrepreneurial Leadership there Previously he was Research Professor of Management at Georgia State University*. Georgia State University.
- Magniatun, D., & Mahmud. (2025). Peran Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai: Komitmen Organisasi sebagai Mediator. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 915–933.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i2.1244>
- Mentaruk, I. Y., Wenas, R. S., & Jan, A. H. (2017). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di PT. Angkasa Pura 1 (PERSERO) Cabang Bandara Internasional Sam Ratulangi Manado). *Jurnal EMBA*, 3(2), 4375–4384.
- Muktamar, A., Faisal, & Pinto, J. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. *Journal Of International Multidisciplinary Research*, 1(2), 105–119.
- Mustikaningsih, Y. S., & Handayani, R. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 29(1).  
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.24856/mem.v29i1.218>
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. PT Indeks.
- Novita, Sunuharjo, B. S., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 34(1), 38–46.
- Pandi, & Prasojo, E. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Teamwork, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta. *Journal Competency of Business*, 9(1), 1–13.  
<https://jurnal.ucy.ac.id/index.php/JCoB/article/view/2950>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil (2021).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 (2022).
- Prahendratno, A., Samsuddin, H., Paringsih, P., Wartono, T., Octadyla, M. M., Nurmala, R., Z, F. M., Zafar, T. S., Endrasprihatin, R., Riswanto, A., Desi, D. E., Adisaputra, A. K., Arian, N. M. D., & Novel, N. J. A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*:

- Pendekatan Praktis Untuk Keberhasilan Organisasi*. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Putra, G. P., Jatmika, D., Hariyono, T., & Jahri, M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Pendidikan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) SKPD Kamtrantib pada Satpol PP dan Damkar Provinsi Kalimantan Selatan. *Indonesian Journal of Business Economics and Management*, 1(1), 20–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.57152/ijbem.v1i1.71>
- Riris anggun, C., Ocky, S., & Johnson, D. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 3(1), 1–9.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi (Edisi 10)*. PT Elex Media Komputindo.
- Sedarmayanti. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Refika Aditama.
- Setiawan, F. A. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening ( Studi Pada Karyawan PT Taman Rekreasi Sengkaling Malang)*. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Susiyami, & Widarta. (2025). Pengaruh Komitmen Organisasi, Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Regional Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 6(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.32815/jubis.v6i1.2645>
- Widayati, C., Rahardjo, T. H., & Febriyanti, M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi*, 22(3), 460–485. <https://doi.org/https://doi.org/10.24912/je.v22i3.286>
- Zin, E. M., Wildana, S. N., & Anshori, M. I. (2023). Studi Literatur : Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja. *Journal of Management and Social Sciences (JMSSC)*, 1(3), 208–231. <https://doi.org/https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.176>