

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Oleh:

¹Kabita Camelia Putri, ²Siti Mariam*, ³Ahmad Hidayat Sutawijaya, ⁴Samudra Seto

^{1,2,3,4}Universitas Esa Unggul, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Jl. Arjuna Utara No.9, Duri Kepa, Kec. Kebon Jeruk, Kota Jakarta Barat, DKI Jakarta 11510

e-mail : kabita2902@student.esaunggul.ac.id¹, siti.mariam@esaunggul.ac.id²,
ahmad.hidayat@esaunggul.ac.id³, samudro@esaunggul.ac.id⁴

*) Corresponding Author Email: siti.mariam@esaunggul.ac.id

ABSTRACT

Amidst the demands for increased effectiveness of public sector organizations, the role of human resources is crucial in driving employee performance achievement. This study was conducted to determine the effect of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Job Satisfaction on Employee Performance at the Human Resources Bureau of the Central Statistics Agency. This study used a quantitative approach with purposive sampling data collection techniques using Multiple Linear Regression Analysis. Respondents in this study were 145 active employees at the Human Resources Bureau of BPS. The results of this study indicate that Transformational Leadership does not have a significant effect on Employee Performance. Organizational Culture and Job Satisfaction also have a positive and significant effect on Employee Performance. Then, the simultaneous results of Transformational Leadership, Organizational Culture and Job Satisfaction have a positive and significant effect on Employee Performance. This finding emphasizes the importance of integration between a strong work culture, balanced job satisfaction, and an empowering leadership style in creating optimal employee performance.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance

ABSTRAK

Di tengah tuntutan peningkatan efektivitas organisasi sektor publik, peran sumber daya manusia menjadi krusial dalam mendorong pencapaian kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Biro SDM Badan Pusat Statistik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data *purposive sampling* menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai aktif di Biro SDM BPS sebanyak 145 orang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Kemudian, hasil secara simultan Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini

menekankan pentingnya keterpaduan antara budaya kerja yang kuat, kepuasan kerja yang seimbang, serta gaya kepemimpinan yang memberdayakan dalam menciptakan kinerja pegawai yang optimal.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Kinerja Pegawai menjadi sebuah ukuran potensi kerja maksimal yang diusahakan oleh setiap individu dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, karena tenaga kerja sebuah sumber daya utama bagi bisnis, tim manajemen harus berupaya meningkatkan produktivitas pegawai dengan memberdayakan pegawai untuk melaksanakan tugas dan penugasan secara efisien dan efektif. Kemudian, hasil kerja seseorang atau kelompok pada akhir masa kerjanya dalam suatu organisasi disebut kinerja, yang terdiri dari keuletan, ketekunan, kerja keras, dan peran (Gemilang & Riana, 2021). Kepemimpinan Transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan membimbing pegawai menuju pencapaian tujuan organisasi (Pratama *et al.* 2020). Untuk itu, penting bagi organisasi untuk tidak hanya berfokus pada hasil akhir kinerja, tetapi juga membangun sistem kepemimpinan Transformasional, budaya organisasi yang kuat, dan meningkatkan kepuasan kerja sebagai landasan dalam menciptakan kinerja yang berkelanjutan. Kepemimpinan yang tepat akan mendorong semangat kerja, sementara budaya organisasi dan kepuasan kerja yang positif memungkinkan pegawai menyesuaikan diri terhadap dinamika kerja yang terus berkembang serta berkontribusi maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pemimpin memiliki peran sentral dalam menetapkan arah dan tujuan perusahaan melalui visi dan misi yang jelas, mengelola perubahan, serta mengalokasikan sumber daya secara efektif, termasuk dalam membina hubungan interpersonal yang baik dengan pegawai (Ernawati, 2021). Namun, efektivitas kepemimpinan tidak selalu bersifat universal, sebab respons pegawai terhadap gaya kepemimpinan berbeda-beda, tergantung pada karakter individu dan konteks organisasi (Marwanto *et al.* 2022). Dalam praktiknya, seorang pemimpin yang dihormati tidak hanya mampu memberi instruksi, tetapi juga mampu menjadi teladan dan sumber motivasi bagi bawahannya. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan untuk mengenali potensi pegawai dan mendukung mereka secara optimal agar dapat meningkatkan kinerja kerja secara keseluruhan (Sinambela & Lestari, 2022). Dengan demikian, terdapat hubungan yang erat antara kualitas kepemimpinan dan pencapaian kinerja pegawai di lingkungan organisasi.

Budaya organisasi yang kuat tidak lagi dipandang sebagai sekadar aturan yang mengikat, melainkan menjadi kebutuhan yang secara alami diinternalisasi oleh pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja mereka (Pratama *et al.* 2020). Ketika budaya organisasi diterapkan secara konsisten, pegawai akan merasakan suasana kerja yang penuh kebersamaan, kekeluargaan, dan rasa bangga terhadap perusahaan. Hal ini pada akhirnya berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja (Baribin *et al.* 2020). Budaya yang dirasakan secara langsung oleh pegawai dapat membentuk nilai-nilai, harapan, dan rasa saling percaya dalam lingkungan kerja (Wiratama *et al.* 2022). Selain itu, budaya organisasi juga mencerminkan norma dan nilai yang diyakini oleh seluruh anggota perusahaan dan berkaitan erat dengan cara organisasi berinteraksi dengan lingkungannya (Saputri *et al.* 2023). Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya membentuk karakter perusahaan, tetapi juga berpengaruh terhadap sikap, motivasi, dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi kualitas kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya (Asniwati *et al.* 2023). Ketika pegawai merasa puas, mereka cenderung bekerja dengan lebih optimal, bersemangat, dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan (Prihastuty *et al.* 2024). Selain itu, kepuasan kerja dapat dibentuk melalui penciptaan budaya kerja yang positif, lingkungan kerja yang nyaman, serta kualitas kehidupan kerja yang baik (Dhika Kusumawardana, Rosidi 2023). Kondisi tersebut akan mendorong pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya secara tepat dan sesuai dengan tujuan organisasi (Nurhandayani. 2022). Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin besar pula kontribusinya terhadap peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan (Wiratama *et al.* 2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja mereka sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Asniwati *et al.* 2023; Ali *et al.* 2025; Kurniati *et al.* 2023). Kemudian, Kepuasan Kerja akan memberikan hasil kinerja yang baik pegawai menjadi loyal dengan adanya kepuasan kerja sejalan dengan penelitian (Larastrini & Adnyani, 2019) dan Nuryanto *et al.* (2021).

Berdasarkan berbagai hasil penelitian diatas, kesenjangan penelitian yang akan dilakukan, dengan penelitian sebelumnya yaitu pertama adanya Penggabungan ke 4 variabel yaitu Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Kedua objek penelitian adalah pegawai Biro SDM BPS Pusat.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan Transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada pegawai Biro SDM BPS Pusat yang ada di jakarta. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi masukan praktis bagi perusahaan dalam mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja pegawainya sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan dan tetap dapat kompetitif serta berkelanjutan di tengah lingkungan bisnis yang selalu dinamis.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai merupakan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang pegawai berdasarkan peran, tanggung jawab, dan target organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja yang baik akan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien, sedangkan kinerja yang rendah akan menjadi hambatan dalam proses tersebut (Ibrahim *et al.* 2022). Kinerja Pegawai didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seorang individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja bukan hanya sekadar pencapaian kuantitatif atas target kerja, tetapi juga mencakup kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, keterlibatan, serta kontribusi terhadap tim dan organisasi secara keseluruhan (Fili. 2024). Lebih lanjut, menurut (Kurniati *et al.* 2023), kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh motivasi dan kepuasan kerja yang ditumbuhkan oleh gaya kepemimpinan yang sesuai. Sementara itu, menurut (Setyawati *et al.* 2023), kinerja pegawai mencerminkan ketercapaian pegawai terhadap sasaran kerja dan standar organisasi melalui keterlibatan emosional dan kognitif terhadap pekerjaan. (Haryanto *et al.* 2022) menyebutkan bahwa dalam konteks organisasi Indonesia, khususnya sektor transportasi, kinerja mencakup prestasi kerja, adaptasi, serta kontribusi sosial terhadap lingkungan kerja. Adapun dimensi kinerja menurut Pradhan & Jena dalam (Haryanto *et al.* 2022) mencakup: (1) *Task Performance* (kemampuan

menyelesaikan tugas utama), (2) *Contextual Performance* (kontribusi di luar deskripsi kerja seperti kerja sama dan inisiatif), dan (3) *Adaptive Performance* (kemampuan beradaptasi dengan perubahan).

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang individu dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing anggota organisasi agar mencapai tujuan bersama. Menurut (Daeli *et al.* 2024), kepemimpinan melibatkan karakteristik, gaya, serta pendekatan situasional yang dapat diterima oleh anggota organisasi untuk menciptakan hubungan kerja yang efektif. Dalam konteks tata kelola organisasi, kepemimpinan juga berkaitan erat dengan penerapan prinsip demokratis, di mana pemimpin bertugas memperlakukan pegawai secara adil dan setara guna mencegah ketidakpuasan kerja (R *et al.* 2023). Selanjutnya, menurut (Bisnis 2024) menambahkan bahwa praktik kepemimpinan yang baik memiliki implikasi signifikan terhadap efektivitas tata kelola perusahaan secara keseluruhan. Lebih lanjut, (Rau *et al.* 2023) menyatakan bahwa keberhasilan perusahaan dalam mencapai kesuksesan sangat dipengaruhi oleh sinergi antara pemimpin dan pegawai. Sebaliknya, jika terjadi ketidaksesuaian antara kebijakan pemimpin dan pelaksanaannya oleh pegawai, hal tersebut dapat menurunkan produktivitas (Pancasila *et al.*, 2020). Oleh karena itu, kepemimpinan yang ideal adalah kepemimpinan yang mampu menyelaraskan visi perusahaan dengan realisasi kerja di lapangan (Saif *et al.* 2024).

Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam perusahaan karena budaya organisasi menyediakan rancangan kerja yang berkaitan dengan perilaku pegawai dan iklim kerja (Irmigardis Makun *et al.* 2024). Budaya organisasi pada perusahaan sangat berhubungan dengan nilai, norma, tingkah laku serta etika kerja dalam perusahaan yang harus dijalankan secara bersama-sama oleh semua bagian yang terkait dalam perusahaan. Menurut (Daeli *et al.* 2024) budaya organisasi merupakan suatu bagian yang menimbulkan rasa percaya para pegawai kepada perusahaan, rasa percaya yang timbul menjadikan suatu keyakinan, nilai serta harapan para pegawai pada perusahaan. Selain itu menurut (Puspita *et al.* 2023) budaya organisasi merupakan suatu gabungan dari sistem nilai (*value*), keyakinan (*belief*), asumsi (*assumption*) serta norma-norma yang sudah dijalankan, disetujui dan diakui oleh para pegawai dalam perusahaan sebagai landasan perilaku dan penyelesaian masalah yang terjadi di perusahaan. Apabila budaya organisasi yang ada pada perusahaan berjalan dengan baik maka hal tersebut pasti dapat meningkatkan kinerja para pegawai dengan demikian tujuan yang diinginkan oleh perusahaan dapat terpenuhi. Menurut (Ariani 2023) terdapat 5 indikator dari budaya organisasi yang dapat menunjang kinerja pegawai, yaitu: (1) kesadaran diri anggota organisasi, (2) Keagresifan dalam menetapkan tujuan, (3) kepribadian yang baik, (4) performa, dan (5) orientasi tim dimana anggota saling bekerja sama dalam perusahaan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah faktor untuk meningkatkan dan mempertahankan hasil keseluruhan organisasi dan kinerja dengan layanan yang efisien dan kinerja yang lebih baik (Irmigardis Makun *et al.* 2024). Ketidakpuasan pegawai seringkali menyebabkan pegawai menghindari pekerjaannya dan kemungkinan terbesar dapat menyebabkan pengunduran dirinya (Pragusti *et al.* 2023). Pekerja yang merasa puas akan pekerjaannya memiliki tingkat semangat dan hasil pekerjaan yang baik dan tercapainya tujuan perusahaan. Kepuasan kerja adalah faktor untuk meningkatkan dan mempertahankan hasil

keseluruhan organisasi dan loyalitas kerja dengan layanan yang efisien dan kinerja yang lebih baik (Samsir *et al.* 2023). Untuk semua industri, pegawai adalah sumber daya yang sangat diperlukan dan mereka mewakili spekulasi penting, jika mereka puas dan setia atau berkomitmen pada pekerjaan mereka untuk keberlanjutan keunggulan kompetitif industri (Widnyasari *et al.* 2023).

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, penulis menggunakan penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif. Data yang diperoleh melalui survei dan penyebaran kuesioner dan skala yang digunakan berupa skala *likert*. Pengukuran terkait variabel Kepemimpinan Transformasional terdiri dari 9 pernyataan diadaptasi dari penelitian (Saif *et al.* 2024). Pengukuran variabel Budaya Organisasi terdiri dari 8 pernyataan diadaptasi dari penelitian (Ariani 2023) . Pengukuran variabel Kepuasan Kerja terdiri dari 5 pernyataan diadaptasi dari penelitian (Samsir *et al.* 2023). Pengukuran variabel Kinerja Pegawai terdiri dari 7 pernyataan diadaptasi dari penelitian (Haryanto *et al.* 2022).

Populasi dalam penelitian ini adalah pria dan wanita Pada Pegawai Biro SDM BPS. Karena keterbatasan sumber daya penelitian maka digunakan metode pengambilan sampel *purposive sampling* dengan kriteria yang ditentukan peneliti adalah pria dan wanita berusia 23 – 55 tahun yang bekerja di perusahaan Biro SDM BPS Pusat minimal 2 tahun. Dalam penelitian terdapat 29 pernyataan yang terdiri dari 8 pernyataan Kepemimpinan Transformasional terdiri dari 9 pernyataan diadaptasi dari penelitian (Saif *et al.* 2024). Pengukuran variabel Budaya Organisasi terdiri dari 9 pernyataan diadaptasi dari penelitian (Ariani 2023) . Pengukuran variabel Kepuasan Kerja terdiri dari 5 pernyataan diadaptasi dari penelitian (Samsir *et al.* 2023). Pengukuran variabel Kinerja Pegawai terdiri dari 7 pernyataan diadaptasi dari penelitian (Haryanto *et al.* 2022).

Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan cara menyebarluaskan kuesioner secara langsung. Pengumpulan data dilakukan sebanyak satu kali. Kuesioner menggunakan pengukuran skala *likert* dengan skala penilaian 1 sampai 5. Dimana skor lima berarti sangat setuju (SS), skor empat setuju (S), skor tiga Ragu-ragu (RR), skor kedua tidak setuju (TS), dan skor satu sangat tidak setuju (STS). Jenis penelitian yang digunakan merupakan penelitian kuantitatif dengan metode analisis regresi linear berganda dengan penentuan jumlah sampel berdasarkan Hair *et al.* (2021) menyebutkan bahwa sampel yang dapat digunakan adalah minimal 5 kali jumlah pertanyaan, maka ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak (29×5) 145 responden.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data regresi linear berganda sehingga dapat diketahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis tersebut dimulai dari pengujian instrumen data sampai dengan pengujian hipotesis.

Menurut Given (2019) uji validitas adalah uji yang digunakan untuk mengukur instrumen dalam kuesioner tersebut dan dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, dengan syarat nilai signifikan berada <0.05 . Uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama akan menghasilkan data yang sama, dengan syarat nilai cronbach alpha berada di >0.6 . Uji deskriptif statistik merupakan pengujian yang dilakukan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul. Penelitian ini juga melakukan pengujian asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi.

Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan tiga pengujian yaitu uji F, uji t dan uji koefisien determinasi (*R Square*). Uji simultan (Uji F) menurut Given (2019) yaitu pengujian yang bermaksud untuk melihat apakah secara bersamaan variabel independen dapat mempengaruhi variabel dependen, dengan syarat nilai signifikansi berada <0.05 . Uji parsial (uji t) menurut Given (2019) adalah pengujian yang dilakukan untuk melihat apakah variabel independen dapat mempengaruhi variabel dependen dengan syarat nilai signifikansi berada di <0.05 pada setiap variabel. Uji koefisien determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh yang dihasilkan variabel independen terhadap variabel dependen dengan asumsi nilai yang mendekati angka 1 semakin sempurna (Given, 2019). Berisi jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, target/sasaran, subjek penelitian, prosedur, instrumen dan teknik analisis data serta hal-hal lain yang berkait dengan cara penelitiannya. target/sasaran, subjek penelitian, prosedur, data dan instrumen, dan teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data serta hal-hal lain yang berkait dengan cara penelitiannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Demografi

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui terdapat 145 responden yang mengisi kuesioner, dengan jenis kelamin perempuan menempati yang paling dominan, yaitu sebanyak 80 orang (55,2%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 65 orang (44,8%). Selanjutnya, berdasarkan kelompok usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 26–35 tahun sebanyak 70 orang (48,3%), diikuti oleh responden berusia 36–55 tahun sebanyak 40 orang(27,6%), dan usia 23–25 tahun sebanyak 35 orang (24,1%).

Adapun pendidikan terakhir mayoritas responden adalah lulusan S1/S2/S3 sebanyak 100 orang (69,0%), kemudian D1/D2/D3 sebanyak 30 orang (20,7%), dan SMA sebanyak 15 orang (10,3%). Jika dilihat dari jabatan, sebagian besar responden berada pada Golongan III sebanyak 60 orang (41,4%), diikuti oleh Golongan IV sebanyak 50 orang (34,5%), Golongan II sebanyak 20 orang (13,8%), dan Golongan lainnya seperti honorer/magang sebanyak 15 orang (10,3%). Dalam hal lama bekerja, sebagian besar responden telah bekerja selama 5–8 tahun sebanyak 45 orang (31,0%), kemudian 9–12 tahun sebanyak 40 orang (27,6%), 1–4 tahun sebanyak 30 orang (20,7%), dan lebih dari 12 tahun sebanyak 30 orang (20,7%).

Terkait domisili, responden paling banyak tinggal di Jakarta Selatan dan Jakarta Timur, masing-masing sebanyak 35 orang (24,1%), kemudian diikuti oleh Tangerang sebanyak 30 orang (20,7%), Jakarta Barat sebanyak 25 orang (17,2%), dan Jakarta Utara sebanyak 20 orang (13,8%). Seluruh responden bekerja di Biro SDM BPS, dengan persentase 100%. Terakhir, berdasarkan pendapatan per bulan, responden dengan penghasilan antara Rp5.000.000 – Rp7.500.000 mendominasi sebanyak 50 orang (34,5%), kemudian Rp7.500.000 – Rp10.000.000 sebanyak 45 orang (31,0%), lebih dari Rp10.000.000 sebanyak 30 orang (20,7%), dan kurang dari Rp5.000.000 sebanyak 20 orang (13,8%).

Uji Validitas dan Uji Reabilitas

Pengujian validitas ini dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya pernyataan pada kuesioner dan dilakukannya uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi, akurasi dan ketepatan dari *instrument*. Pernyataan kuesioner tidak ditemukannya nilai signifikan $r > 0.05$, maka 32 pernyataan valid karena pengujian validitas jika nilai signifikan r maksimal 0.05 dinyatakan valid. Setelah dilakukannya pengujian reliabilitas terdapat hasil dari

variabel Kepemimpinan Transformasional (0,952), variabel Budaya Organisasi (0,822), variabel Kepuasan Kerja (0,744), variabel Kinerja Pegawai (0,820) dari hasil yang didapat dari setiap variabel menunjukkan nilai *Cronbach's alpha (a)* lebih besar dari 0,60 maka kuesioner dapat dinyatakan reliabel.

Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* terhadap nilai *Unstandardized Residual*, diperoleh jumlah sampel sebanyak 145 dengan nilai mean sebesar 0,0000000 dan standar deviasi sebesar 1,42. *Nilai test statistic Kolmogorov-Smirnov* adalah sebesar 0,057, dengan nilai signifikansi (*Asymp. Sig. 2-tailed*) sebesar 0,200. Karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang kuat antar variabel independen dalam model regresi. Hasil uji menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar $0,993 > 0,100$ dengan nilai VIF sebesar $1,007 < 10,00$. Selanjutnya, nilai tolerance untuk variabel Budaya Organisasi sebesar $0,183 > 0,100$ dan nilai VIF sebesar $5,451 < 10,00$. Sementara itu, nilai *tolerance* untuk variabel Kepuasan Kerja adalah $0,183 > 0,100$ dengan nilai VIF sebesar $5,459 < 10,00$. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai *tolerance* di atas 0,100 dan nilai VIF di bawah 10,00, sehingga tidak terjadi gejala multikolinearitas dalam model regresi.

Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas ini dilakukan bertujuan untuk melihat dalam model regresi yang digunakan apakah terjadi ketidaksamaan varian residu antar pengamatan. Dalam penelitian ini menggunakan uji Glejser untuk menganalisis nilai signifikansi dari setiap variabel, yang dimana variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai signifikansi sebesar 0,440, variabel Budaya Organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000, dan variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, terlihat bahwa sebagian variabel memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05, yaitu Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja. Dengan demikian, ini menunjukkan bahwa ada indikasi heteroskedastisitas dalam model, yang berarti varians error berubah secara signifikan dengan variasi nilai variabel independen.

Uji Autokorelasi

Berdasarkan hasil uji autokorelasi yang penulis lakukan, tidak ditemukan adanya autokorelasi dalam residual model. Hal ini dapat dilihat dari nilai *Durbin-Watson* sebesar 2,463. Jika nilai *Durbin-Watson* (*d*) terletak di antara nilai *dU* dan $(4 - dU)$, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi. Adapun nilai *dL* = 1,6906 dan *dU* = 1,7930, sehingga $1,7930 < 2,463 < 2,207$ tidak terpenuhi, tetapi karena nilai *Durbin-Watson* mendekati 2 dan berada di antara 1,5 – 2,5, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi dalam model regresi ini.

Uji t

Tujuan dilakukannya uji t ini adalah untuk menganalisis pengaruh secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel. Terdapat pengaruh yang signifikan

antara variabel independen dan variabel dependen jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel atau jika nilai signifikansi (*p-value*) kurang dari 0,05.

Tabel 1. Uji t
Coefficients^a

Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>		<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>			
1	(Constant)	-0,881	0,535			-1,646	0,102
	Kepemimpinan Transformasional	0,010	0,013	0,010		0,775	0,440
	Budaya Organisasi	0,770	0,028	0,847		27,612	0,000
	Kepuasan Kerja	0,199	0,040	0,154		5,008	0,000

a. *Dependent Variable:* Kinerja Pegawai

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda yang dilakukan, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -0,881 + 0,010X1 + 0,770X2+0,199X3$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi linear berganda yang diperoleh, bahwa Koefisien pada variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,010 dengan nilai signifikansi 0,440 ($> 0,05$) menunjukkan bahwa variabel ini tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sehingga peningkatan Kepemimpinan Transformasional tidak secara nyata berdampak pada peningkatan kinerja. Selanjutnya, variabel Budaya Organisasi memiliki koefisien positif sebesar 0,770 dengan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$), yang berarti Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat. Sementara itu, variabel Kepuasan Kerja memiliki koefisien negatif sebesar -0,199 dengan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$), yang berarti Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Artinya, dalam konteks penelitian ini, peningkatan Kepuasan Kerja justru diikuti oleh penurunan kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi memberikan pengaruh positif paling besar terhadap Kinerja Pegawai, Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan, sedangkan Kepuasan Kerja justru memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja.

Uji F

Uji F dalam analisis regresi digunakan untuk mengevaluasi apakah semua variabel bebas bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Jika nilai $p \leq 0,05$, hipotesis nol (bahwa variabel bebas tidak berpengaruh) ditolak, dan hipotesis alternatif (bahwa variabel bebas berpengaruh) diterima.

Tabel 2. Uji F
ANOVA^a

<i>Model</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1 <i>Regression</i>	1771,875	3	590,625	1885,546	.000 ^b
<i>Residual</i>	44,167	141	0,313		
Total	1816,041	144			

a. *Dependent Variable:* Kinerja Pegawai

b. *Predictors:* (*Constant*), kepuasan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan Transformasional

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025

Sesuai dengan table yaitu hasil uji F menunjukkan bahwa nilai signifikansi pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah $0.000 < 0.05$, dan nilai F hitung sebesar $1885,546 > F$ tabel sebesar 2.67, maka H4 diterima. Artinya, terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai secara signifikan dan simultan.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Tujuan dilakukannya pengujian koefisien determinasi (R^2) adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 3. Uji F
Model Summary^b

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.988 ^a	0,976	0,975	0,55968

a. *Dependent Variable:* Kinerja Pegawai

b. *Predictors:* (*Constant*), kepuasan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan Transformasional

Sumber: Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025

Berdasarkan hasil output, nilai R Square sebesar 0,976 atau 97,6%, yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh simultan antara variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 97,9%. Sisanya sebesar 2,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Nilai Sig.	Keterangan	Kesimpulan
H1	Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai	0.440	Data Tidak Mendukung Hipotesis	H1 Ditolak
H2	Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai	0.000	Data Mendukung Hipotesis	H2 Diterima
H3	Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai	0.000	Data Mendukung Hipotesis	H3 Diterima
H4	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai	0.000	Data Mendukung Hipotesis	H4 Diterima

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 145 responden yang seluruhnya merupakan pegawai aktif di Biro SDM BPS, diperoleh gambaran bahwa mayoritas responden adalah perempuan, sebanyak 80 orang (55,2%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 65 orang (44,8%). Hasil ini menunjukkan bahwa perempuan lebih dominan dalam partisipasi pengisian kuesioner. Temuan ini sejalan dengan penelitian Handayani & Wibowo (2022) yang menyebutkan bahwa perempuan cenderung lebih aktif dalam mengikuti survei yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan pengembangan diri, serta memiliki tingkat kepedulian yang tinggi terhadap dinamika organisasi. Selain itu, dari segi usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 26–35 tahun sebanyak 70 orang (48,3%), yang termasuk dalam kategori usia produktif dan cenderung memiliki keaktifan tinggi dalam menyerap informasi, menanggapi perubahan kebijakan, serta memberikan evaluasi terhadap lingkungan kerja. Mayoritas responden juga memiliki latar belakang pendidikan tinggi, dengan 100 orang (69,0%) merupakan lulusan S1 hingga S3, menunjukkan bahwa mereka memiliki kapasitas intelektual yang memadai untuk memahami dan menanggapi kuesioner penelitian secara objektif dan kritis.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi merupakan faktor yang paling berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kuat dan positif budaya organisasi yang tercipta di lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang ditunjukkan. Hal ini sejalan dengan penelitian Sutanto (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kondusif dapat mendorong kolaborasi, meningkatkan semangat kerja, dan memperkuat loyalitas karyawan. Selain itu, variabel Kepuasan Kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan arah pengaruh negatif. Meskipun arah pengaruhnya negatif, hal ini mengindikasikan adanya dinamika dalam persepsi kepuasan kerja yang kompleks dan kemungkinan dipengaruhi oleh beban kerja, tekanan target, atau faktor eksternal lainnya. Kedua variabel tersebut menjadi penentu utama dalam peningkatan maupun penurunan kinerja pegawai, sedangkan variabel dengan pengaruh terendah tidak dimasukkan dalam pembahasan ini karena tidak signifikan secara statistik. Penelitian ini menunjukkan bagaimana teori-teori sebelumnya mempengaruhi semua hipotesis.

Temuan pertama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Meskipun beberapa indikator, seperti kemampuan atasan dalam memberikan inspirasi dan dorongan terhadap inovasi, memperoleh skor yang relatif tinggi, hasil analisis statistik membuktikan

bahwa variabel ini tidak memberikan kontribusi yang berarti terhadap peningkatan kinerja. Kondisi ini dapat disebabkan oleh penerapan gaya kepemimpinan Transformasional yang belum optimal atau belum dirasakan secara merata oleh seluruh pegawai. Selain itu, faktor eksternal seperti struktur organisasi yang kaku, sistem birokrasi yang kompleks, serta rendahnya tingkat partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan juga berpotensi melemahkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil ini tidak sejalan dengan temuan Wiswari & Sudibya (2020), Munir *et al.* (2023), dan Nasution *et al.* (2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan Transformasional mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi kerja dan pembentukan visi kolektif. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan Transformasional sangat dipengaruhi oleh sebuah organisasi, budaya kerja, dan tingkat keterlibatan pegawai dalam proses manajerial.

Berdasarkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan. Indikator yang menonjol seperti tingginya nilai kerja sama antar pegawai serta kejelasan nilai dan norma organisasi berkontribusi besar dalam menciptakan perilaku kerja yang produktif dan selaras dengan visi institusi. Budaya yang sehat turut mendorong komunikasi efektif, rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, dan kolaborasi antar anggota tim. Implikasi dari temuan ini menguatkan studi sebelumnya seperti Pratama *et al.* (2020), Fauzan *et al.* (2023), dan Azhari *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif mendorong pencapaian kinerja yang berkelanjutan melalui pembentukan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan kompetensi pegawai.

Kepuasan Kerja dalam penelitian ini terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Hal ini mencerminkan bahwa kenyamanan lingkungan kerja, keseimbangan beban kerja, serta penghargaan terhadap kontribusi pegawai dapat memacu semangat dan motivasi untuk bekerja lebih optimal.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Robbins & Judge (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong perilaku positif, meningkatkan komitmen, serta mengurangi potensi masalah seperti absensi atau turnover. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Rahmawani *et al.* (2021) dan Ratnaningrum *et al.* (2022) yang menemukan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Dengan demikian, organisasi perlu memastikan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, seperti kejelasan tugas, kesempatan pengembangan diri, dan dukungan manajemen, terkelola dengan baik untuk menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Meskipun secara individu tidak semua variabel memberikan pengaruh yang signifikan, namun dalam kombinasi ketiganya mampu menjelaskan hampir seluruh variasi dalam kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa ketiga variabel saling melengkapi dalam mempengaruhi hasil kerja. Misalnya, budaya organisasi yang kuat dapat menutupi kelemahan dalam aspek kepemimpinan, atau kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui dukungan budaya yang positif. Oleh karena itu, manajemen organisasi perlu memperhatikan keterpaduan antara ketiga faktor ini agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendorong kinerja optimal dari setiap pegawai.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Biro SDM BPS. Kesimpulan Pertama, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, yang menunjukkan bahwa nilai-nilai bersama, kerja sama tim, dan norma kerja yang kuat mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memotivasi pegawai, serta mendorong pencapaian kinerja yang optimal. Kedua, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya baik dari segi kenyamanan lingkungan kerja, penghargaan, maupun keseimbangan beban kerja semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Ketiga, Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat upaya untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang inspiratif dan memotivasi, pengaruhnya belum dirasakan secara merata oleh seluruh pegawai atau belum memberikan dampak langsung yang kuat terhadap peningkatan kinerja. Terakhir, hasil analisis secara simultan menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, meskipun secara parsial tidak semua variabel berpengaruh signifikan, kombinasi ketiganya memberikan kontribusi penting dalam membentuk kinerja pegawai di lingkungan organisasi.

Limitasi dan Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasilnya. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu instansi, yaitu Biro SDM BPS, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan ke organisasi lain dengan karakteristik dan struktur kerja yang berbeda. Kedua, model penelitian hanya mencakup tiga variabel, yaitu kepemimpinan Transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja, sementara faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja seperti motivasi intrinsik, sistem penghargaan, dan beban kerja tidak diikutsertakan dalam analisis. Ketiga, pendekatan penelitian yang bersifat kuantitatif melalui kuesioner tertutup membatasi peneliti dalam menggali secara mendalam persepsi subjektif dan dinamika sosial yang terjadi di lapangan. Oleh karena itu, penelitian mendatang disarankan melibatkan beberapa instansi atau sektor yang berbeda, mengintegrasikan variabel tambahan yang relevan, serta menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*) untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat dijadikan pertimbangan oleh pihak manajemen. Pertama, organisasi disarankan untuk memperkuat penerapan gaya kepemimpinan Transformasional melalui pelatihan dan pembinaan yang berfokus pada pemberdayaan karyawan, penyampaian visi yang jelas, serta dorongan inovasi. Kedua, budaya organisasi yang terbukti memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja pegawai perlu terus ditingkatkan dengan menanamkan nilai kolaborasi, keterbukaan, dan akuntabilitas di setiap unit kerja. Ketiga, mengingat kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja, manajemen perlu mengelolanya secara strategis dengan memberikan tantangan yang sehat, target kerja yang terukur, dan sistem evaluasi yang memotivasi pegawai untuk berprestasi. Upaya terpadu dalam mengelola ketiga aspek ini diyakini dapat mendorong peningkatan kualitas kerja dan produktivitas organisasi secara berkelanjutan.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan implikasi manajerial yang penting bagi pihak organisasi dalam menyusun strategi peningkatan kinerja pegawai. Pertama, manajemen perlu memperkuat kapasitas pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan Transformasional secara konsisten di seluruh unit kerja, sehingga nilai-nilai Transformasional benar-benar terinternalisasi dalam praktik sehari-hari. Kedua, penguatan budaya organisasi harus menjadi prioritas utama, misalnya melalui pelatihan internal, sosialisasi nilai secara berkelanjutan, dan sistem komunikasi dua arah yang terbuka antara pimpinan dan pegawai. Ketiga, pengelolaan kepuasan kerja harus diarahkan tidak hanya pada penciptaan kenyamanan, tetapi juga pada pemberian tantangan yang relevan dan peluang pengembangan karier yang selaras dengan kompetensi pegawai. Strategi manajerial yang mengintegrasikan kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, kompetitif, dan mendukung pencapaian kinerja secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, R., Syahputra, A., & Ibrahim, H. (2025). *The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance* PT Algerindo Prima Nusantara. Jurnal Kinerja Pegawai PT Algerindo, 6(3), 2387–2401.
- Ariani. (2023). *Explorando La Relación De La Satisfacción Laboral, La Cultura Organizacional Y El Desempeño Del Empleado En La Pequeña Media Empresa Resumen. International Journal of Professional Business Review*, 8(2), 1–18.
- Asniwati, Syarifuddin, A., & Rahmawati, R. (2023). Efek Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja. Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA), 7(1), 176–183.
- Azhari, R., Pratama, R., & Zahra, T. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Di PT Mitra Berkah Farmasi. Jurnal Kinerja, 6(3), 1930–1943.
- Baribin, M., Wahyuni, A., & Kurniawan, H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia, 11(1), 46–61.
- Bisnis, R. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Kecamatan Hiliduho Kabupaten Nias, 1540–1555. Budiningsih, N. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Dampaknya Pada Kinerja Pegawai. Prosiding Manajerial dan Kewirausahaan, 4, 69–82.
- Daeli, M., Simanjuntak, D., & Lase, A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Perusahaan. Jurnal TADBIR PERADABAN, 4(2), 404–419.
- Dhika Kusumawardana, Rosidi. (2023). Volume 4, No 1, Februari 2023. 4(1), 1–25.

- Fauzan, M., Pratiwi, L., & Ananda, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi. *Jesya*, 6(1), 517–534.
- Fili, D. (2024). *The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance across Generations (Gen X, Gen Y, Gen Z) with Employee Motivation as a Mediating Variable: Case Study at PT. BCA, Tbk. Regional Office VII. Research in Business & Social Science*, 13(9), 69–77.
- Ghautama, G. (2019). Gender Dan Masa Kerja: Mampukah Memoderasi Pengaruh Antara *High-Performance Work System* Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 160–171.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis *Multivariate* Dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis (Pearson New International Edition)*. Pearson Education Limited.
- Haryanto, A., Mustika, D., & Santosa, I. (2022). *Moderating Role of Transformational Leadership in the Relationship between Work Conflict and Employee Performance*. *Cogent Business and Management*, 9(1).
- Ibrahim, M., Siregar, A., & Lubis, A. (2022). *The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation and Culture on Millennial Generation Employees Performance of the Manufacturing Industry in the Digital Era*. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–5.
- Irmigardis Makun, Purba, T., & Panggabean, R. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Pengembangan Karir. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 5(3), 183–192.
- Kurniati, S., Nugraheni, R., & Pratama, D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *SINOMIKA Journal*, 1(5), 1153–1172.
- Larastrini, N.M., & Adnyani, I.G. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Work-Life Balance Terhadap Loyalitas Pegawai. Udayana University.
- Marwanto, A., Fauzi, R., & Gunawan, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai Di PT Penjalindo Nusantara (Metaflex). *Ikraith-Ekonomiqa*, 6(1), 44–51.
- Munir, M., Ramadhan, T., & Wahyuni, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Religiusitas, Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Baruna Horizon*, 5(2), 88–99.
- Nasution, A., Syafrizal, S., & Sari, N. (2023). Peran Kepemimpinan Demokratis Dan Dukungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Motivasi Kerja. *Jesya*, 6(2), 1636–1646.

- Nurhandayani, D. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 108–110.
- Nuryanto, H., Mahfud, A., & Raharjo, R. (2021). *The Roles of Employee Loyalty between Work Motivation, Job Satisfaction, Leadership Against Employee Performance. IOSR Journal of Business and Management*, 23(2), 15–25.
- Pragusti, F., Saputri, I., & Rachman, A. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berimplikasi Pada Loyalitas Pegawai. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(4), 2580–2586.