

PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN ORGANIZATIONAL RISK CULTURE TERHADAP EMPLOYEE COMPLIANCE BEHAVIOR MELALUI INTERNAL CONTROL AWARENESS PADA SEKTOR PUBLIK

Oleh:

¹Zakky Chaidar, ²Osly Usman

^{1,2}Universitas Negeri Jakarta, Magister Manajemen

Jl. R.Mangun Muka Raya, Rawamangun, Kec. Pulo Gadung, Kota Jakarta Timur,
Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13220

e-mail: zakky_1708825004@mhs.unj.ac.id¹, oslyusman@unj.ac.id²

ABSTRACT

This research investigates the impact of transformational leadership and the organizational risk culture on the compliance behavior of employees, mediated by their awareness of internal controls within the public sector. The primary concern addressed is the imperative to enhance employee compliance to bolster accountability, integrity, and the efficacy of internal controls in public institutions. This scholarly endeavor employs a quantitative explanatory research design. Empirical data were gathered through an online survey utilizing a Likert-scale questionnaire, which included responses from 124 employees within the public sector. The data were subjected to analysis via Partial Least Squares-Structural Equation Modeling using SmartPLS 4. The findings reveal that transformational leadership exerts a positive and statistically significant influence on internal control awareness ($\beta = 0.289$; $p = 0.002$) as well as on employee compliance behavior ($\beta = 0.306$; $p = 0.001$). Furthermore, organizational risk culture demonstrates a positive and significant effect on internal control awareness ($\beta = 0.357$; $p < 0.001$), although its direct impact on employee compliance behavior is not statistically significant ($\beta = 0.082$; $p = 0.334$). Awareness of internal controls is shown to have a positive and significant effect on employee compliance behavior ($\beta = 0.472$; $p < 0.001$). Additionally, internal control awareness mediates the relationships between transformational leadership and organizational risk culture and employee compliance behavior. The results suggest that compliance within the public sector can be effectively enhanced through the mechanisms of leadership, risk culture, and heightened awareness of internal controls.

Keywords: Transformational Leadership, Risk Culture, Internal Control Awareness, Compliance Behavior, Public Sector

ABSTRAK

Penelitian ini berusaha untuk memeriksa dampak *transformational leadership* dan *organizational risk culture* terhadap *employee compliance behavior*, dimediasi oleh *internal control awareness* dalam sektor publik. Masalah utama yang dikaji adalah perlunya penguatan kepatuhan pegawai untuk mendukung akuntabilitas, integritas, dan efektivitas pengendalian internal organisasi publik. Penelitian menggunakan metodologi kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data primer diperoleh melalui survei daring menggunakan kuesioner skala Likert yang menargetkan 124 karyawan di sektor publik. Analisis data dijalankan menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* melalui

SmartPLS 4. Temuan menunjukkan bahwa *transformational leadership* memberikan pengaruh positif dan signifikan secara statistik pada *internal control awareness* ($\beta = 0.289$; $p = 0.002$) serta pada *employee compliance behavior* ($\beta = 0.306$; $p = 0.001$). Selanjutnya, *organizational risk culture* menunjukkan dampak positif dan signifikan pada *internal control awareness* ($\beta = 0.357$; $p < 0.001$), namun tidak menunjukkan efek langsung yang signifikan secara statistik pada *employee compliance behavior* ($\beta = 0.082$; $p = 0.334$). *internal control awareness* ditemukan memiliki efek positif dan signifikan pada *employee compliance behavior* ($\beta = 0.472$; $p < 0.001$). Selain itu, *internal control awareness* berfungsi sebagai faktor mediasi dalam hubungan antara *transformational leadership* dan *organizational risk culture* sehubungan dengan *employee compliance behavior*. Temuan ini menunjukkan bahwa kepatuhan pegawai sektor publik lebih efektif dibangun melalui kepemimpinan, budaya risiko, dan kesadaran pengendalian internal.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Risiko Organisasi, Kesadaran Pengendalian Internal, Kepatuhan Pegawai, Sektor Publik

PENDAHULUAN

Kepatuhan pegawai merupakan isu penting dalam tata kelola sektor publik. Organisasi publik bekerja berdasarkan mandat hukum, standar layanan, prosedur, kode etik, dan sistem pengendalian internal. Ketika pegawai tidak menjalankan aturan tersebut secara konsisten, risiko penyimpangan, kesalahan administrasi, kerugian negara, dan penurunan kepercayaan publik dapat meningkat. Oleh karena itu, perilaku kepatuhan pegawai perlu dipahami sebagai persoalan perilaku organisasi, bukan hanya persoalan regulasi formal.

Pada tingkat global, isu kepatuhan masih berkaitan erat dengan risiko korupsi dan lemahnya akuntabilitas publik. *Transparency International* melaporkan bahwa *Corruption Perceptions Index 2025* menilai 182 negara dan wilayah dengan skala 0 sampai 100. Indonesia memperoleh skor 42 dan berada pada peringkat 109 dari 182 negara. Data tersebut menunjukkan bahwa persepsi terhadap korupsi sektor publik masih menjadi tantangan yang perlu dikelola melalui kepemimpinan, budaya risiko, dan pengendalian internal yang efektif (*Transparency International*, 2026).

Dalam konteks Indonesia, Survei Penilaian Integritas 2024 yang dirilis Komisi Pemberantasan Korupsi menunjukkan Indeks Integritas Nasional sebesar 71,53. Nilai tersebut meningkat dari tahun sebelumnya, tetapi masih berada pada kategori rentan. KPK menegaskan bahwa hasil tersebut perlu ditindaklanjuti melalui penguatan komitmen pimpinan, pencegahan korupsi, perbaikan sistem, dan perubahan perilaku di lingkungan instansi publik (Komisi Pemberantasan Korupsi, 2025). Hasilnya mendukung gagasan bahwa kepatuhan di antara pegawai tidak hanya didukung oleh penerapan peraturan yang terdokumentasi. Organisasi juga harus memastikan bahwa pegawai memahami risiko dan fungsi pengendalian internal dalam pekerjaan sehari-hari.

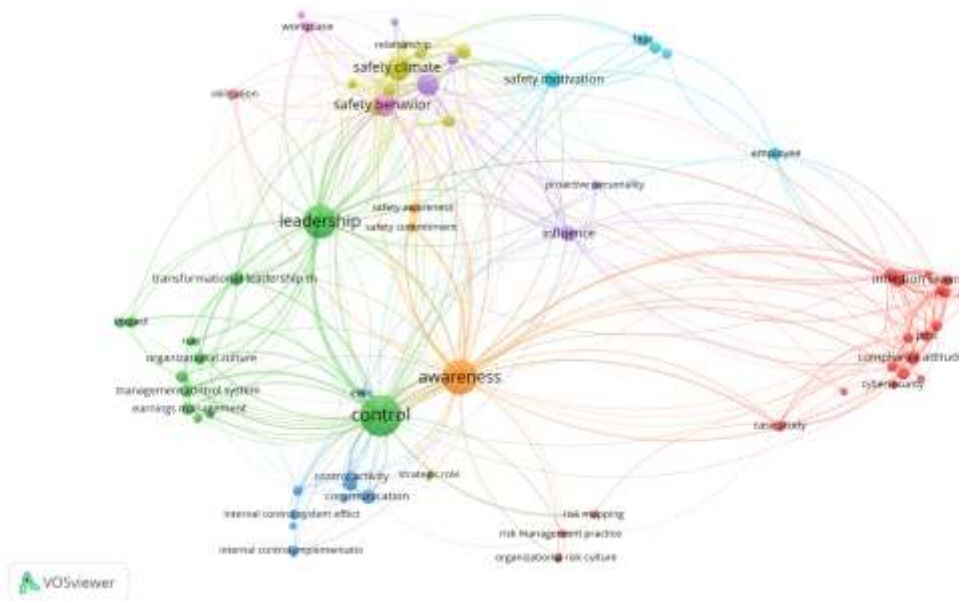
Urgensi pengendalian internal juga terlihat dari hasil pemeriksaan BPK. IHPS I Tahun 2025 memuat 741 laporan hasil pemeriksaan. BPK juga mencatat bahwa tingkat penyelesaian tindak lanjut rekomendasi meningkat menjadi 81,7 persen pada semester I tahun 2025 (Badan Pemeriksa Keuangan, 2025). Capaian tersebut menunjukkan adanya perbaikan, tetapi juga memberi sinyal bahwa penguatan kepatuhan dan tindak lanjut pengendalian masih perlu dilakukan secara berkelanjutan.

Secara teoretis, kepatuhan pegawai dapat dipengaruhi oleh *transformational leadership*. Pemimpin transformasional memberi teladan, membangun visi, mendorong pegawai berpikir kritis, dan memperhatikan kebutuhan pengembangan pegawai. Dalam konteks kepatuhan, gaya kepemimpinan ini dapat memperkuat kesadaran pegawai mengenai

tujuan aturan dan pengendalian internal. Wang et al. (2023) mengidentifikasi bahwa *safety-specific transformational leadership* secara signifikan mengembangkan perilaku keselamatan melalui iklim dan motivasi keselamatan. Tejay dan Winkfield (2025) juga menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan memengaruhi kepatuhan pegawai terhadap kebijakan keamanan informasi.

Selain kepemimpinan, *organizational risk culture* menjadi faktor penting. Budaya risiko menggambarkan nilai, norma, komunikasi, dan praktik organisasi dalam mengenali, menilai, dan menindaklanjuti risiko. Dürst dan Kunz (2025) menjelaskan bahwa *risk culture* perlu dibangun melalui *tone from the top*, akuntabilitas, komunikasi risiko, dan budaya *challenge*. Bockius dan Gatzert (2024) juga menegaskan bahwa *risk culture* berperan dalam membentuk perilaku organisasi ketika menghadapi ketidakpastian. Dalam sektor publik, budaya risiko yang kuat dapat mendorong pegawai memahami bahwa kepatuhan bukan sekadar kewajiban administratif, tetapi bagian dari perlindungan terhadap mandat publik.

Variabel *internal control awareness* dipilih sebagai mekanisme mediasi karena kesadaran pengendalian internal dapat menjembatani faktor organisasi dan perilaku individu. Hwang et al. (2021) menunjukkan bahwa *awareness* merupakan langkah awal dalam membentuk perilaku kepatuhan keamanan informasi. Nguyen dan Hoai (2023) menemukan bahwa *internal control* yang didukung kesadaran dan *mindfulness* dapat memperkuat perilaku etis. Dengan demikian, pegawai yang memahami tujuan, risiko, dan manfaat pengendalian internal cenderung lebih patuh terhadap SOP, kode etik, dan prosedur kerja.



Gambar 1. Pemetaan Literatur
Sumber: Hasil olahan peneliti (2026)

Pemetaan literatur menggunakan VOSviewer menunjukkan bahwa kluster *leadership*, *control*, *awareness*, dan *compliance* masih cenderung terfragmentasi. Istilah *organizational risk culture* juga muncul relatif kecil dan berada di area pinggir jaringan. Temuan bibliometrik ini menunjukkan adanya *theory gap*. Penelitian terdahulu banyak membahas *transformational leadership* dan *compliance* dalam konteks keselamatan kerja atau keamanan informasi. Penelitian lain membahas *risk culture* dan *internal control* dalam konteks lembaga keuangan atau tata kelola korporasi. Belum banyak penelitian yang menguji *transformational leadership* dan *organizational risk culture* terhadap *employee compliance behavior* melalui *internal control awareness* pada sektor publik.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, penelitian ini bertujuan memeriksa pengaruh *transformational leadership* dan *organizational risk culture* terhadap *employee compliance behavior* melalui *internal control awareness* pada sektor publik. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoretis melalui integrasi *transformational leadership theory*, *risk culture theory*, *internal control theory*, dan *social exchange theory*. Secara praktis, hasil penelitian dapat membantu organisasi sektor publik merancang strategi penguatan kepatuhan berbasis kepemimpinan, budaya risiko, dan kesadaran pengendalian internal.

TINJAUAN PUSTAKA

Kerangka konseptual penelitian ini dibangun dari empat teori yang saling melengkapi. *Transformational leadership theory* menjelaskan bagaimana perilaku pimpinan membentuk nilai, makna kerja, dan standar perilaku pegawai. *Risk culture theory* menjelaskan bagaimana norma organisasi mengarahkan cara pegawai mengenali, membahas, dan menindaklanjuti risiko. *Internal control theory* menempatkan kesadaran pegawai sebagai prasyarat agar prosedur, otorisasi, dokumentasi, dan pelaporan berjalan efektif. *Social exchange theory* menjelaskan bahwa pegawai cenderung membalas dukungan, teladan, dan kejelasan sistem dengan perilaku patuh. Dengan integrasi tersebut, kepatuhan pegawai dipahami sebagai hasil dari interaksi antara pengaruh kepemimpinan, budaya risiko, dan kesadaran pengendalian internal.

Transformational Leadership

Transformational leadership mewakili paradigma kepemimpinan yang menonjolkan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. *Transformational Leader* tidak hanya memberikan arahan tetapi juga menumbuhkan pengalaman kerja yang bermakna, mencontohkan perilaku yang diinginkan, dan menumbuhkan karyawan untuk memahami tujuan menyeluruh organisasi. Dalam kerangka sektor publik, pendekatan kepemimpinan ini sangat menonjol, karena kepatuhan karyawan secara signifikan dibentuk oleh komitmen teguh kepemimpinan untuk mempertahankan nilai-nilai organisasi, standar, dan norma prosedural.

Studi terdahulu menunjukkan bahwa *transformational leadership* berhubungan dengan perilaku kepatuhan. Wang et al. (2023) membuktikan bahwa *specific-safety transformational leadership* meningkatkan *safety compliance* melalui *safety climate* dan *safety motivation*. Almeida et al. (2022) menemukan bahwa *transformational leadership* memberikan pengaruh pada intensi kepatuhan keamanan sistem informasi. Namun, Wu et al. (2022) memberi catatan bahwa *transformational leadership* dapat berbeda ketika toleransi risiko pegawai meningkat. Temuan ini menegaskan perlunya mekanisme pengendalian dan kesadaran pegawai agar kepemimpinan dapat menghasilkan kepatuhan yang konsisten.

Organizational Risk Culture

Organizational risk culture adalah nilai, norma, asumsi, dan praktik kerja yang memengaruhi cara pegawai memahami dan merespons risiko. Budaya risiko yang kuat mendorong komunikasi risiko yang terbuka, akuntabilitas, keberanian menyampaikan masalah, dan tindak lanjut atas risiko yang telah diidentifikasi. Dalam organisasi sektor publik, budaya risiko sangat penting karena setiap keputusan administratif memiliki konsekuensi terhadap akuntabilitas, kepatuhan, dan kepercayaan publik.

Dürst dan Kunz (2025a) menekankan bahwa *risk culture* perlu dibangun melalui dukungan pimpinan, komunikasi risiko, sistem kontrol, dan akuntabilitas. Dürst dan Kunz

(2025b) juga mengembangkan *risk culture scale* untuk mengukur budaya risiko secara lebih sistematis. Bockius dan Gatzert (2024) menyatakan bahwa *risk culture* mencakup dimensi nilai, perilaku, sistem insentif, dan mekanisme pengawasan. Oziri (2025) menempatkan *risk culture* sebagai sumber daya strategis yang dapat memperkuat ketahanan dan kepatuhan organisasi.

Internal Control Awareness

Internal control awareness adalah kesadaran pegawai terhadap tujuan, fungsi, manfaat, tanggung jawab, dan prosedur pengendalian internal. Pengendalian internal tidak hanya berupa SOP, struktur organisasi, otorisasi, atau dokumentasi. Pengendalian internal membutuhkan pemahaman dan penerimaan pegawai agar dapat berjalan dalam praktik kerja harian.

Hwang et al. (2021) menjelaskan bahwa *awareness* merupakan tahap awal dalam perilaku kepatuhan. Wong et al. (2022) menemukan bahwa *policy awareness* dapat mengubah *compliance attitude* pegawai. Tran et al. (2025) juga menunjukkan bahwa *awareness* perlu diterjemahkan menjadi sikap kepatuhan sebelum membentuk perilaku, sedangkan Nguyen dan Hoai (2023) menunjukkan bahwa *internal control* dapat memperkuat perilaku etis organisasi.

Employee Compliance Behavior

Employee compliance behavior adalah perilaku pegawai dalam mematuhi aturan, SOP, kode etik, kebijakan, dan mekanisme pengendalian organisasi. Dalam sektor publik, kepatuhan pegawai menjadi dasar akuntabilitas karena pegawai menjalankan mandat negara dan menggunakan sumber daya publik. Kepatuhan juga tidak hanya berarti mengikuti aturan secara formal, tetapi juga menjaga integritas, dokumentasi, pelaporan, dan batas kewenangan kerja.

Literatur *compliance* menunjukkan bahwa perilaku patuh dipengaruhi oleh kepemimpinan, *awareness*, budaya organisasi, dan sistem pengendalian. Hwang et al. (2021) dan Tran et al. (2025) menempatkan *awareness* sebagai faktor penting dalam perilaku kepatuhan. Musah et al. (2025) menemukan bahwa budaya organisasi etis dan sistem pengendalian internal yang efektif berhubungan dengan kepatuhan pajak. Aryawati et al. (2024) melalui analisis bibliometrik juga menunjukkan bahwa *internal control system*, *risk management*, dan *regulatory compliance* merupakan klaster penting dalam riset kepatuhan.

Integrasi Teori dan Kerangka Konseptual

Integrasi teori dalam penelitian ini menempatkan *transformational leadership* dan *organizational risk culture* sebagai faktor kontekstual yang membentuk persepsi pegawai tentang perilaku yang diharapkan organisasi. *Internal control awareness* berperan sebagai mekanisme psikologis dan operasional yang mengubah pengaruh konteks tersebut menjadi *employee compliance behavior*. Dengan demikian, model penelitian tidak hanya menguji hubungan langsung antar variabel, tetapi juga menjelaskan proses perubahan dari nilai organisasi menjadi *employee compliance behavior*.

Pengembangan Hipotesis

Transformational leadership diperkirakan meningkatkan *internal control awareness* karena pemimpin memberi teladan, menjelaskan arah kerja, dan mendorong pegawai memahami alasan di balik prosedur. Chen et al. (2023) menunjukkan hubungan antara *transformational leadership* dan *management control systems*. Hoai et al. (2022) juga menempatkan *transformational leadership* sebagai faktor yang memperkuat hubungan

pengendalian internal dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut: H1: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *internal control awareness*.

Organizational risk culture diperkirakan meningkatkan *internal control awareness* karena budaya risiko membiasakan pegawai mengenali risiko, membahas risiko, dan menindaklanjuti risiko melalui mekanisme pengendalian. Dürst dan Kunz (2025a) serta Bockius dan Gatzert (2024) menegaskan bahwa budaya risiko berkaitan dengan komunikasi, akuntabilitas, dan sistem pengendalian. Oleh karena itu, H2: *Organizational risk culture* berpengaruh positif terhadap *internal control awareness*.

Internal control awareness diperkirakan meningkatkan *employee compliance behavior*. Pegawai yang memahami tujuan pengendalian internal akan lebih sadar terhadap risiko pelanggaran dan lebih patuh terhadap SOP, kode etik, serta prosedur kerja. Temuan Hwang et al. (2021), Wong et al. (2022), dan Tran et al. (2025) mendukung hubungan *awareness* dengan perilaku kepatuhan. Oleh karena itu, H3: *Internal control awareness* berpengaruh positif terhadap *employee compliance behavior*.

Transformational leadership juga diperkirakan berpengaruh langsung terhadap *employee compliance behavior*. Pemimpin yang konsisten memberi contoh dapat membentuk persepsi pegawai bahwa kepatuhan merupakan standar perilaku penting. Temuan Wang et al. (2023), Almeida et al. (2022), dan Tejay dan Winkfield (2025) mendukung hubungan antara kepemimpinan dan kepatuhan. Oleh karena itu, H4: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee compliance behavior*.

Organizational risk culture diperkirakan berpengaruh langsung terhadap *employee compliance behavior* karena budaya risiko membentuk norma tentang perilaku aman, etis, dan sesuai aturan. Oziri (2025) menjelaskan bahwa *risk culture* dapat menjadi sumber daya strategis dalam memperkuat kepatuhan. Oleh karena itu, H5: *Organizational risk culture* berpengaruh positif terhadap *employee compliance behavior*.

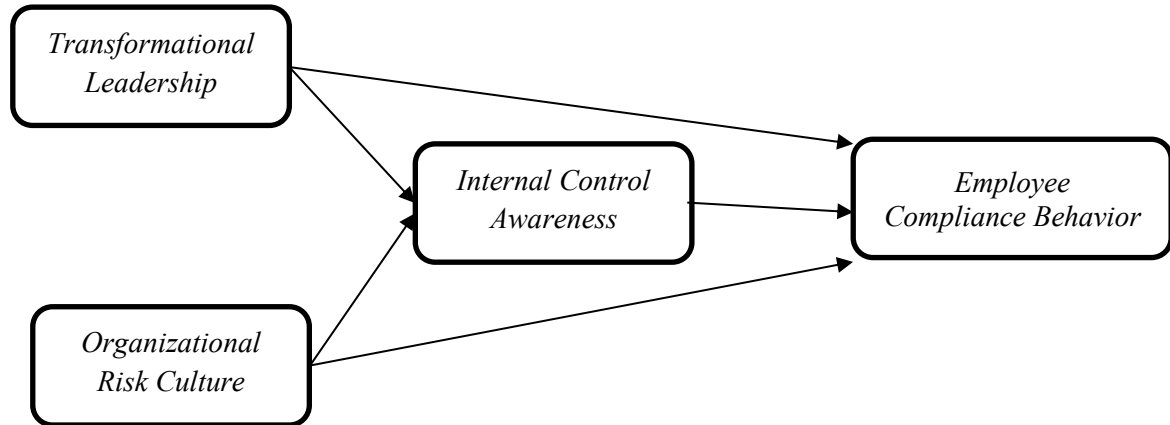
Internal control awareness juga diperkirakan memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *employee compliance behavior*. Kepemimpinan memberi arah dan contoh, sedangkan *awareness* menerjemahkan pengaruh tersebut menjadi pemahaman terhadap pengendalian internal. Oleh karena itu, H6: *Internal control awareness* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee compliance behavior*.

Internal control awareness diperkirakan memediasi hubungan antara *organizational risk culture* dan *employee compliance behavior*. Budaya risiko akan lebih efektif membentuk kepatuhan ketika pegawai memahami fungsi pengendalian internal. Oleh karena itu, H7: *Internal control awareness* memediasi pengaruh *organizational risk culture* terhadap *employee compliance behavior*.

Hipotesis Penelitian

1. H1: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *internal control awareness*.
2. H2: *Organizational risk culture* berpengaruh positif terhadap *internal control awareness*.
3. H3: *Internal control awareness* berpengaruh positif terhadap *employee compliance behavior*.
4. H4: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee compliance behavior*.
5. H5: *Organizational risk culture* berpengaruh positif terhadap *employee compliance behavior*.

6. H6: *Internal control awareness* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee compliance behavior*.
7. H7: *Internal control awareness* memediasi pengaruh *organizational risk culture* terhadap *employee compliance behavior*.



Gambar 2. Model struktural penelitian
Sumber: Hasil olahan peneliti (2026)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif yang ditandai dengan kerangka eksplanatori. Kerangka kerja ini dipilih karena tujuan penelitian untuk memeriksa korelasi langsung dan tidak langsung di antara variabel yang diminati, khususnya *transformational leadership*, *organizational risk culture*, *internal control awareness*, dan *employee compliance behavior*. Pengumpulan data dilakukan secara *cross-sectional*, mengingat informasi dikumpulkan pada interval waktu yang ditentukan.

Sifat dari data yang digunakan adalah data primer. Informasi diperoleh melalui instrumen survei online. Kuesioner memasukkan skala Likert lima poin, di mana skor 1 mewakili ketidaksepakatan yang kuat dan skor 5 menandakan kesepakatan yang kuat. Instrumen penelitian terdiri atas 32 pertanyaan survei dengan masing-masing variabel memiliki 8 pertanyaan survei. Item *transformational leadership* (TL1 sampai TL8), *organizational risk culture* (RC1 sampai RC8), *internal control awareness* (ICA1 sampai ICA8), dan *employee compliance behavior* (CB1 sampai CB8). Pada model akhir SmartPLS, konstruk *employee compliance behavior* menggunakan tujuh indikator karena indikator CB4 tidak muncul dalam model final yang diuji.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Referensi
<i>Transformational Leadership</i>	Persepsi pegawai terhadap kemampuan pimpinan dalam memberi teladan, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.	1. <i>Idealized influence</i> ; 2. <i>inspirational motivation</i> ; 3. <i>intellectual stimulation</i> ; 4. <i>individualized consideration</i> .	Wang et al. (2023), Tejay dan Winkfield (2025), Almeida et al. (2022)
<i>Organizational Risk Culture</i>	Persepsi pegawai terhadap nilai, norma, komunikasi, akuntabilitas, dan kebiasaan organisasi dalam mengenali serta mengelola risiko.	1. <i>tone from the top</i> ; 2. komunikasi risiko; 3. akuntabilitas risiko; 4. kesadaran risiko; 5. budaya pelaporan dan perbaikan; 6. keselarasan perilaku dengan kebijakan risiko	Dürst dan Kunz (2025a), Bockius dan Gatzert (2024), Oziri (2025).
<i>Internal Control Awareness</i>	Kesadaran pegawai terhadap tujuan, prosedur, risiko, manfaat, dan tanggung jawab individu dalam pengendalian internal.	1. pemahaman tujuan pengendalian internal; 2. kesadaran terhadap SOP dan prosedur; 3. pemahaman risiko pekerjaan; 4. kesadaran tanggung jawab pengendalian; 5. kesadaran pelaporan penyimpangan; 6. persepsi manfaat pengendalian internal.	Hwang et al. (2021), Musah et al. (2025).
<i>Employee Compliance Behavior</i>	Perilaku pegawai dalam mematuhi aturan, SOP, kode etik, standar kerja, batas kewenangan, dan mekanisme pelaporan.	1. kepatuhan terhadap aturan; 2. kepatuhan terhadap SOP; 3. kepatuhan terhadap kode etik; 4. kepatuhan dalam dokumentasi dan pelaporan; 5. kepatuhan terhadap mekanisme pengendalian; 6. kesediaan menghindari dan melaporkan pelanggaran.	Hwang et al. (2021), Wong et al. (2022), Tran et al. (2025)

Populasi penelitian adalah pegawai sektor publik di Indonesia. Populasi penelitian terdiri dari karyawan sektor publik yang memiliki minimal satu tahun pengalaman profesional, yang perannya berkaitan dengan Prosedur Operasi Standar (SOP), protokol operasional, pengendalian internal, manajemen risiko, atau kerangka kepatuhan. Metodologi pengambilan sampel yang digunakan adalah pengambilan sampel yang bertujuan, karena sangat penting bagi peserta untuk menunjukkan pemahaman yang berkaitan dengan materi pelajaran penelitian.. Data akhir yang dianalisis berjumlah 124 responden.

Karakteristik instansi sektor publik responden dijelaskan melalui konteks kerja yang berbasis mandat regulasi, hierarki kewenangan, standar layanan, SOP formal, akuntabilitas penggunaan sumber daya publik, dan pengawasan atas kepatuhan. Responden berasal dari fungsi yang berhubungan dengan pengawasan atau audit, administrasi, keuangan, layanan publik, kepatuhan, dukungan manajemen, atau pengelolaan risiko.

Penelitian dilakukan pada Kementerian dan Lembaga Pemerintah di daerah DKI Jakarta. Penelitian tidak menyebut nama instansi tertentu untuk menjaga kerahasiaan organisasi, tetapi tetap membatasi konteks pada organisasi publik yang memiliki mekanisme pengendalian internal, manajemen risiko, dan pelaporan formal.

Analisis data dilakukan melalui statistik deskriptif dan teknik inferensial. Statistik deskriptif berfungsi untuk menjelaskan karakteristik demografi responden, nilai rata-rata, standar deviasi, serta nilai minimum dan maksimum yang diamati. Analisis inferensial dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* melalui SmartPLS 4. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada pemeriksaan konstruksi laten dalam model penelitian, indikator reflektif, dan efek mediasi di antara variabel. Selain itu, kerangka metodologis ini dianggap cocok untuk model prediktif yang mengakomodasi ukuran sampel kecil hingga sedang (Hair et al., 2022).

Penilaian model pengukuran dilakukan dengan menggunakan pemuatan luar, alfa *Cronbach*, reliabilitas komposit, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*, dan *Variance Inflation Factor (VIF)*. Kriteria yang ditetapkan menetapkan bahwa pemuatan luar harus minimal 0,70, alfa dan keandalan komposit Cronbach juga harus tidak kurang dari 0,70, AVE harus mencapai setidaknya 0,50, HTMT harus tetap di bawah 0,85 atau 0,90, dan VIF tidak boleh melebihi 5. Evaluasi model struktural dilakukan melalui teknik R-square, f-square, path koefisien, dan bootstrap. Hipotesis dianggap diterima ketika koefisien jalur positif, statistik-t melampaui 1,96, dan nilai-p di bawah 0,05.

HASIL PENELITIAN

Profil Responden

Penelitian ini melibatkan 124 responden. Seluruh responden memenuhi kriteria sebagai pegawai sektor publik dengan pengalaman kerja minimal satu tahun dan memiliki pekerjaan yang berkaitan dengan SOP, prosedur, pengendalian internal, manajemen risiko, atau kepatuhan. Dengan karakteristik tersebut, responden dinilai relevan untuk menjawab pertanyaan penelitian karena mereka memiliki paparan langsung terhadap mekanisme pengendalian dan kepatuhan organisasi publik. Profil responden disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Profil Responden

Karakteristik	Kategori Dominan	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	82	66,13%
Usia	36 sampai 40 tahun	61	49,19%
Pendidikan terakhir	Sarjana	73	58,87%
Masa kerja	11 sampai 15 tahun	50	40,32%
Jenis jabatan	Fungsional Mahir s.d. Ahli Pertama	45	36,29%
Fungsi pekerjaan utama	Pengawasan atau audit	54	43,55%

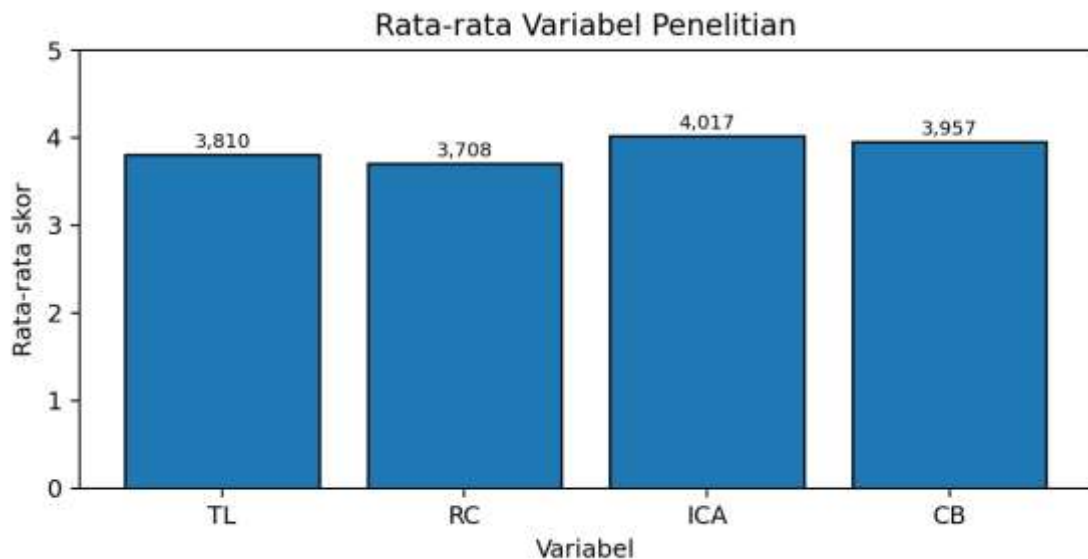
Karakteristik demografis peserta mengungkapkan bahwa sebagian besar dari mereka memiliki pengalaman profesional yang cukup panjang dan bekerja pada fungsi yang dekat dengan pengawasan, kepatuhan, atau dukungan manajemen. Kondisi ini mendukung kelayakan data karena responden tidak hanya memahami aturan formal, tetapi juga menghadapi praktik pengendalian, pelaporan, dan pengelolaan risiko dalam pekerjaan sehari-hari.

Statistik Deskriptif

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Interpretasi
<i>Transformational leadership</i>	3,810	0,832	Cenderung tinggi
<i>Organizational risk culture</i>	3,708	0,861	Cenderung tinggi
<i>Internal control awareness</i>	4,017	0,879	Tinggi
<i>Employee compliance behavior</i>	3,957	0,851	Tinggi

Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada *internal control awareness* sebesar 4,017. Artinya, responden cenderung memahami tujuan, manfaat, dan tanggung jawab pengendalian internal. *Employee compliance behavior* juga berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata 3,957. Nilai *organizational risk culture* sebesar 3,708 merupakan nilai terendah dibandingkan konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa budaya risiko sudah dipersepsikan cukup baik, tetapi masih dapat diperkuat melalui komunikasi risiko, pelaporan risiko, dan tindak lanjut risiko.



Grafik 1. Rata-rata variabel penelitian
Sumber: Hasil olahan data (2026)

Korelasi Antar Variabel

Tabel 4. Korelasi Antar Variabel

Variabel	TL	RC	ICA	CB
TL	1,000	0,481	0,461	0,563
RC	0,481	1,000	0,497	0,464
ICA	0,461	0,497	1,000	0,654
CB	0,563	0,464	0,654	1,000

Seluruh korelasi bernilai positif. Korelasi tertinggi terdapat pada hubungan *internal control awareness* dengan *employee compliance behavior* sebesar 0,654. Hasil empiris ini menunjukkan bahwa pemahaman yang meningkat tentang pengendalian internal berkorelasi positif dengan peningkatan perilaku kepatuhan pegawai..

Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *internal control awareness*, semakin tinggi pula perilaku kepatuhan pegawai.

Evaluasi Model Pengukuran

Tabel 5. Reliabilitas dan Validitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_a	rho_c	AVE	Keterangan
CB	0,937	0,944	0,948	0,724	Valid dan reliabel
ICA	0,950	0,952	0,958	0,742	Valid dan reliabel
RC	0,945	0,953	0,954	0,721	Valid dan reliabel
TL	0,938	0,945	0,949	0,698	Valid dan reliabel

Semua nilai yang dihitung untuk keandalan alfa dan komposit *Cronbach* melebihi ambang 0,70. Selanjutnya, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) secara keseluruhan juga melampaui 0,50. Akibatnya, konstruksi penelitian menunjukkan validitas konvergen dan reliabilitas internal. Nilai keandalan yang sangat tinggi, terutama yang melebihi 0,90, menandakan konsistensi internal yang kuat. Namun, nilai ini juga perlu dicermati sebagai kemungkinan adanya kemiripan substansi antar butir.

Tabel 6. Validitas Diskriminan HTMT

Hubungan Konstruk	HTMT
ICA - CB	0,680
RC - CB	0,473
RC - ICA	0,512
TL - CB	0,587
TL - ICA	0,476
TL - RC	0,495

Nilai HTMT komprehensif tetap di bawah ambang 0,85. Akibatnya, setiap konstruk menunjukkan validitas diskriminan yang memuaskan. Nilai VIF luar untuk semua indikator berada dalam interval 2.266 hingga 4.138. Kisaran ini tetap di bawah batas kritis 5, menunjukkan tidak adanya masalah multi kolinearitas yang signifikan dalam model pengukuran..

Evaluasi Model Struktural

Tabel 7. Nilai R-square

Variabel Endogen	R-square	R-square Adjusted	Interpretasi
<i>Employee compliance behavior</i>	0,519	0,507	Moderat
<i>Internal control awareness</i>	0,311	0,300	Moderat

Nilai R-square yang berkaitan dengan *employee compliance behavior* diukur pada 0,519, menunjukkan bahwa *transformational leadership*, *organizational risk culture*, dan *internal control awareness* secara kolektif menjelaskan 51,9 persen dari varians dalam *employee compliance behavior*. Nilai R-square untuk *internal control awareness*, diukur pada 0,311, menggambarkan bahwa *transformational leadership* dan *organizational risk culture* bersama-sama menyumbang 31,1 persen dari varians dalam *internal control awareness*.

Tabel 8. Nilai f-square

Hubungan	f-square	Interpretasi
ICA → CB	0,319	Sedang menuju besar
RC → CB	0,009	Sangat kecil
RC → ICA	0,143	Kecil menuju sedang
TL → CB	0,137	Kecil menuju sedang
TL → ICA	0,093	Kecil

Nilai f-square terbesar terdapat pada pengaruh *internal control awareness* terhadap *employee compliance behavior* sebesar 0,319. Temuan ini menunjukkan bahwa *internal control awareness* merupakan prediktor paling kuat bagi perilaku kepatuhan pegawai dalam model penelitian. Sebaliknya, pengaruh langsung *organizational risk culture* terhadap *employee compliance behavior* memiliki nilai f-square 0,009, sehingga kontribusi langsungnya sangat kecil.

Pengujian Hipotesis

Tabel 9. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan	Original Sample	T-statistic	P-value	Keputusan
H1	TL → ICA	0,289	3,136	0,002	Diterima
H2	RC → ICA	0,357	3,667	<0,001	Diterima
H3	ICA → CB	0,472	5,947	<0,001	Diterima
H4	TL → CB	0,306	3,407	0,001	Diterima
H5	RC → CB	0,082	0,966	0,334	Ditolak

Hasil pengujian menunjukkan bahwa H1, H2, H3, dan H4 diterima karena masing-masing hubungan memiliki koefisien positif dan p-value di bawah 0,05. *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *internal control awareness* dan *employee compliance behavior*. *Organizational risk culture* berpengaruh positif terhadap *internal control awareness*. *Internal control awareness* berpengaruh positif terhadap *employee compliance behavior*. Namun, H5 ditolak karena pengaruh langsung *organizational risk culture* terhadap *employee compliance behavior* tidak signifikan dengan p-value 0,334.

Tabel 10. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Hubungan Mediasi	Original Sample	T-statistic	P-value	Keputusan
H6	TL → ICA → CB	0,137	2,798	0,005	Diterima
H7	RC → ICA → CB	0,169	3,038	0,002	Diterima

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *internal control awareness* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee compliance behavior*. Karena pengaruh langsung TL terhadap CB juga signifikan, maka mediasi yang terjadi bersifat parsial. *Internal control awareness* juga memediasi pengaruh *organizational risk culture* terhadap *employee compliance behavior*. Karena pengaruh langsung RC terhadap CB tidak signifikan, maka mediasi yang terjadi bersifat penuh atau *indirect-only mediation*.

Temuan yang diperoleh dari analisis mediasi menunjukkan bahwa *internal control awareness* berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *transformational leadership* dan *employee compliance behavior*. Mengingat bahwa efek langsung dari *transformational leadership* pada *employee compliance behavior* juga signifikan secara statistik, mediasi yang diamati diklasifikasikan sebagai parsial. Selain itu, *Internal control awareness* juga memediasi hubungan antara *organizational risk culture* dan *employee compliance behavior*. Mempertimbangkan bahwa efek langsung dari *organizational risk culture* pada *employee compliance behavior* dianggap tidak signifikan secara statistik,

mediasi yang ditetapkan dicirikan sebagai mediasi penuh atau tidak langsung secara eksklusif.

PEMBAHASAN

Temuan pertama menunjukkan bahwa *transformational leadership* memberikan pengaruh yang positif pada *internal control awareness*. Temuan ini sesuai dengan prinsip-prinsip teori *transformational leadership*, yang menggarisbawahi pentingnya pemimpin dalam mencontohkan perilaku, menumbuhkan makna di tempat kerja, dan memotivasi karyawan untuk memahami tujuan menyeluruh organisasi. Dalam konteks sektor publik, pengaruh pemimpin tidak hanya muncul melalui instruksi formal, tetapi juga melalui keteladanan, konsistensi sikap, dan kemampuan menjelaskan alasan pentingnya pengendalian internal. Pemimpin yang mampu menerjemahkan prosedur menjadi nilai akuntabilitas akan lebih mudah mendorong pegawai memahami fungsi pengendalian dalam pekerjaan harian.

Temuan ini sejalan dengan Chen et al. (2023) yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen. Hasil ini juga mendukung Hoai et al. (2022) yang menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai faktor yang memperkuat hubungan antara sistem pengendalian internal dan kinerja organisasi. Namun, temuan penelitian ini memberi penekanan yang lebih spesifik. Kepemimpinan transformasional tidak otomatis menghasilkan kepatuhan apabila pegawai tidak memahami tujuan pengendalian internal. Artinya, kepemimpinan perlu bekerja melalui proses pembelajaran, komunikasi, dan internalisasi nilai pengendalian.

Temuan kedua menunjukkan bahwa *organizational risk culture* memberikan pengaruh positif pada *internal control awareness*. Hasil ini menegaskan bahwa budaya risiko dapat memperkuat *internal control awareness* ketika organisasi membiasakan komunikasi risiko, akuntabilitas, pelaporan kelemahan, dan tindak lanjut atas masalah yang ditemukan. *organizational risk culture* yang kuat membuat pegawai tidak hanya mengetahui bahwa risiko ada, tetapi juga memahami mengapa prosedur, otorisasi, dokumentasi, dan pelaporan perlu dijalankan secara konsisten.

Hasil ini mendukung Dürst dan Kunz (2025a) serta Bockius dan Gatzert (2024) yang menjelaskan bahwa *risk culture* dibentuk melalui *tone from the top*, komunikasi risiko, akuntabilitas, dan sistem kontrol. Namun, penelitian ini memperluas pemahaman tersebut pada konteks sektor publik. Dalam sektor publik, *Organizational risk culture* memiliki fungsi yang lebih luas daripada perlindungan organisasi dari kerugian. *Organizational risk culture* juga menjadi instrumen untuk menjaga mandat publik, mencegah penyimpangan administratif, dan memperkuat kepercayaan masyarakat. Karena itu, *risk culture* perlu diterjemahkan ke dalam kesadaran pengendalian internal agar tidak berhenti sebagai nilai normatif.

Temuan ketiga menjelaskan bahwa *internal control awareness* memberikan dampak positif dan signifikan secara statistik pada *employee compliance behavior*. Hubungan ini merupakan pengaruh paling kuat dalam model penelitian, dengan nilai *f-square* sebesar 0,319. Temuan ini menunjukkan bahwa kesadaran pengendalian internal merupakan prediktor utama dalam membentuk perilaku kepatuhan pegawai sektor publik. Pegawai yang memahami tujuan, manfaat, risiko, dan tanggung jawab pengendalian internal cenderung lebih patuh terhadap aturan, SOP, kode etik, batas kewenangan, dan mekanisme pelaporan.

Hasil ini konsisten dengan Hwang et al. (2021), Wong et al. (2022), dan Tran et al. (2025) yang menempatkan *awareness* sebagai fondasi perilaku kepatuhan. Namun, kontribusi penelitian ini terletak pada perluasan konteks. Penelitian terdahulu banyak

menjelaskan *awareness* dalam kepatuhan keamanan informasi atau *cybersecurity compliance*. Penelitian ini menunjukkan bahwa *awareness* juga relevan dalam konteks *internal control* dan kepatuhan sektor publik. Dengan kata lain, kepatuhan tidak cukup dibangun melalui keberadaan aturan formal. Kepatuhan lebih kuat ketika pegawai memahami risiko yang ingin dikendalikan oleh aturan tersebut.

Temuan keempat menunjukkan bahwa *transformational leadership* memberikan pengaruh langsung pada *employee compliance behavior*. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Wang et al. (2023), Almeida et al. (2022), serta Tejay dan Winkfield (2025) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat memengaruhi perilaku kepatuhan pegawai. *Transformational leadership* dapat membangun persepsi bahwa kepatuhan merupakan standar perilaku yang penting dan dihargai organisasi.

Meskipun demikian, nilai *f-square* sebesar 0,137 menunjukkan bahwa pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *employee compliance behavior* berada pada kategori kecil menuju sedang. Hal ini memberi makna kritis bahwa kepemimpinan memang penting, tetapi tidak cukup apabila berdiri sendiri. Dalam organisasi sektor publik yang diatur oleh banyak prosedur dan standar formal, keteladanan pimpinan perlu didukung oleh sistem pengendalian, komunikasi risiko, dan pemahaman pegawai terhadap prosedur. Dengan demikian, kepemimpinan akan lebih efektif ketika diarahkan untuk membangun kesadaran, bukan hanya mendorong kepatuhan melalui arahan.

Temuan kelima menunjukkan bahwa *organizational risk culture* dalam organisasi tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan secara statistik pada *employee compliance behavior* yang ditunjukkan. Hasil ini berbeda dengan asumsi bahwa budaya risiko selalu langsung meningkatkan kepatuhan. Nilai *f-square* sebesar 0,009 juga menunjukkan bahwa kontribusi langsung *organizational risk culture* terhadap *employee compliance behavior* sangat kecil. Artinya, budaya risiko belum tentu langsung mengubah perilaku pegawai apabila tidak diterjemahkan ke dalam pemahaman operasional yang dekat dengan pekerjaan harian.

Secara kritis, temuan ini dapat dijelaskan melalui jarak antara level organisasi dan level individu. *Organizational risk culture* berada pada level makro karena berkaitan dengan nilai, norma, komunikasi, dan praktik organisasi. Sementara itu, *employee compliance behavior* berada pada level individu karena berkaitan dengan tindakan pegawai dalam mengikuti aturan, SOP, dan kode etik. Jarak ini membuat budaya risiko membutuhkan mekanisme perantara agar dapat memengaruhi perilaku individu. Dalam penelitian ini, mekanisme tersebut adalah *internal control awareness*.

Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa budaya risiko yang bersifat simbolik tidak cukup untuk membentuk kepatuhan. Organisasi dapat memiliki dokumen manajemen risiko, kebijakan pengendalian, atau forum pembahasan risiko, tetapi pegawai belum tentu mengubah perilaku apabila tidak memahami hubungan antara risiko, pengendalian, dan tugas hariannya. Karena itu, *Organizational risk culture* perlu dioperasionalkan melalui pelatihan, diskusi kasus, sosialisasi SOP, pelaporan kelemahan pengendalian, dan umpan balik atas tindak lanjut risiko.

Interpretasi mediasi menjadi kontribusi utama penelitian ini. *Internal control awareness* terbukti memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee compliance behavior*. Karena pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *employee compliance behavior* tetap signifikan, mediasi ini bersifat parsial. Artinya, kepemimpinan transformasional dapat membentuk kepatuhan melalui dua jalur. Jalur pertama bersifat langsung melalui keteladanan, inspirasi, dan penguatan nilai kepatuhan. Jalur kedua bersifat tidak langsung melalui peningkatan kesadaran pegawai terhadap pengendalian internal.

Temuan ini memperkaya *transformational leadership theory* karena menunjukkan bahwa pengaruh pemimpin terhadap kepatuhan tidak hanya bersifat motivasional, tetapi juga kognitif. Pemimpin tidak hanya mendorong pegawai untuk patuh, tetapi juga membantu pegawai memahami alasan mengapa pengendalian internal penting. Dengan demikian, *internal control awareness* menjadi proses penerjemahan antara pesan kepemimpinan dan perilaku kepatuhan.

Internal control awareness juga terbukti memediasi pengaruh *organizational risk culture* terhadap *employee compliance behavior*. Karena pengaruh langsung *organizational risk culture* terhadap *employee compliance behavior* tidak signifikan, mediasi ini bersifat penuh atau *indirect-only mediation*. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya risiko baru efektif mendorong kepatuhan ketika pegawai memiliki kesadaran pengendalian internal. Dengan kata lain, budaya risiko tidak bekerja secara otomatis. Budaya risiko perlu masuk ke dalam pemahaman individu agar dapat menghasilkan perilaku patuh.

Temuan mediasi penuh ini memberi kontribusi penting bagi literatur *risk culture* dan *internal control*. *Risk culture* sering dipahami sebagai elemen tata kelola pada tingkat organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa kekuatan *risk culture* sangat bergantung pada kemampuan organisasi mengubah nilai risiko menjadi kesadaran pengendalian pada tingkat individu. Jika proses internalisasi tersebut lemah, budaya risiko dapat terlihat baik secara formal tetapi tidak cukup kuat untuk memengaruhi perilaku kepatuhan pegawai.

Dari sisi *social exchange theory*, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai cenderung menunjukkan perilaku patuh ketika organisasi memberi sinyal yang jelas melalui kepemimpinan, budaya risiko, dan sistem pengendalian. Ketika pimpinan menunjukkan integritas dan organisasi membangun komunikasi risiko yang terbuka, pegawai memperoleh dasar untuk membalas dukungan tersebut melalui perilaku kerja yang sesuai aturan. Namun, respons tersebut lebih kuat apabila pegawai memahami fungsi pengendalian internal. Hal ini menjelaskan mengapa *internal control awareness* menjadi penghubung penting dalam model penelitian.

Konsekuensi empiris dari penelitian ini menunjukkan bahwa entitas sektor publik perlu meningkatkan kepatuhan karyawan dengan menggabungkan kepemimpinan, budaya risiko, dan pengendalian internal. Pimpinan perlu memberi contoh kepatuhan, menjelaskan alasan pentingnya pengendalian, dan membangun komunikasi risiko yang terbuka. Organisasi juga perlu memperkuat pelatihan pengendalian internal, sosialisasi SOP, pembelajaran dari kasus pelanggaran, dan mekanisme pelaporan kelemahan pengendalian. Dengan demikian, kepatuhan pegawai dapat dibangun melalui kesadaran, bukan hanya melalui sanksi atau kewajiban administratif.

Penelitian ini memiliki keterbatasan. Pertama, data dikumpulkan melalui survei *self-report* sehingga berpotensi mengandung bias persepsi. Kedua, kerangka metodologis yang digunakan dalam penelitian ini bersifat *cross-sectional*, sehingga tidak memiliki kapasitas untuk secara efektif menangkap variasi perilaku kepatuhan secara longitudinal. Ketiga, penelitian ini dalam konteks sektor publik umum, yang memerlukan pendekatan yang hati-hati ketika mengekstrapolasi temuan ke aplikasi yang lebih luas. Keempat, nilai reliabilitas yang sangat tinggi menunjukkan kemungkinan kemiripan substansi antar indikator, sehingga instrumen dapat disempurnakan pada penelitian berikutnya.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini menjelaskan bahwa *transformational leadership* dan *organizational risk culture* secara signifikan berkontribusi pada *internal control awareness* sektor publik. Hasil

analitis menunjukkan bahwa *transformational leadership* memberikan pengaruh positif dan signifikan secara statistik pada *internal control awareness*, sehingga mengarah pada penerimaan hipotesis H1. Demikian pula, *organizational risk culture* menunjukkan dampak positif dan signifikan secara statistik pada *internal control awareness*, menghasilkan penerimaan hipotesis H2.

Selain itu, *internal control awareness* telah ditunjukkan secara empiris memiliki efek positif dan signifikan secara statistik pada *employee compliance behavior*, sehingga mendukung penerimaan hipotesis H3. Hasil ini menyiratkan bahwa persepsi pengendalian internal merupakan penentu penting dalam memotivasi karyawan untuk mematuhi peraturan, prosedur operasi standar (SOP), kode etik, dan protokol operasional. Selain itu, *transformational leadership* ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada *employee compliance behavior*, sehingga memvalidasi hipotesis H4. Sebaliknya, *organizational risk culture* tidak menunjukkan dampak langsung yang signifikan pada *employee compliance behavior*, yang mengarah pada penolakan hipotesis H5.

Analisis lebih lanjut mengungkapkan bahwa *internal control awareness* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *employee compliance behavior*, yang mendukung penerimaan hipotesis H6. Mediasi ini dicirikan sebagai parsial, karena efek langsung dari *transformational leadership* pada *employee compliance behavior* tetap signifikan secara statistik. Selain itu, *internal control awareness* juga memediasi hubungan antara *organizational risk culture* dan *employee compliance behavior*, sehingga mengarah pada penerimaan hipotesis H7. Mediasi ini dianggap penuh, karena pengaruh langsung *organizational risk culture* terhadap *employee compliance behavior* tidak signifikan secara statistik.

Implikasi praktis penelitian ini adalah organisasi sektor publik perlu memperkuat kepatuhan pegawai melalui penguatan kepemimpinan, budaya risiko, dan kesadaran pengendalian internal. Pimpinan perlu memberi teladan kepatuhan, menjelaskan tujuan pengendalian, dan mendorong pegawai memahami risiko pekerjaan. Organisasi juga perlu memastikan bahwa budaya risiko tidak berhenti pada dokumen formal, tetapi diterjemahkan ke dalam komunikasi risiko, pelaporan risiko, sosialisasi SOP, dan tindak lanjut kelemahan pengendalian.

Penelitian dibatasi oleh ketergantungan pada data *self-report*, pemanfaatan desain penelitian *cross-sectional*, dan konteks sektor publik yang masih bersifat umum. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain longitudinal, data *multi-source*, atau objek instansi yang lebih spesifik. Penelitian berikutnya juga dapat menambahkan variabel *ethical climate*, *perceived monitoring*, *accountability pressure*, *organizational commitment*, *perceived sanction*, atau *whistleblowing intention* untuk memperkaya model kepatuhan pegawai sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Almeida, M. C., Yoshikuni, A. C., Dwivedi, R., & Larieira, C. L. C. (2022). Do Leadership Styles Influence Employee Information Systems Security Intention? A Study of the Banking Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(4), 535–550. <https://doi.org/10.1007/s40171-022-00320-1>
- Aryawati, N. P. A., Triyuwono, I., Roekhudin, R., & Mardiaty, E. (2024). Bibliometric analysis on Scopus database related internal control in university: a mapping landscape. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2422566>

- Badan Pemeriksa Keuangan. (2025, November 26). *BPK sampaikan IHPS I Tahun 2025 ke DPD: Soroti capaian opini pemerintah daerah dan penyelesaian tindak lanjut*. <https://www.bpk.go.id/news/bpk-sampaikan-ihps-i-tahun-2025-ke-dpd-soroti-capaian-opini-pemerintah-daerah-dan-penyelesaian-tindak-lanjut>
- Bockius, H., & Gatzert, N. (2024). Organizational risk culture: A literature review on dimensions, assessment, value relevance, and improvement levers. *European Management Journal*, 42(4), 539–564. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.02.002>
- Chen, J., Jiao, L., & Harrison, G. (2023). Transformational leadership and management control systems in human service not-for-profit organizations. *Financial Accountability & Management*, 39(4), 753–771. <https://doi.org/10.1111/faam.12315>
- Dürst, N., & Kunz, J. (2025a). Embedding risk culture in a financial institution: an action research perspective. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00946-2>
- Dürst, N., & Kunz, J. (2025b). The Risk Culture Scale: A Measurement Tool to Comprehensively Assess Banks' Risk Culture. *Abacus*. <https://doi.org/10.1111/abac.12370>
- Ghasemi, F., Mahdinia, M., & Doosti-Irani, A. (2025). Safety-specific transformational leadership and safety outcomes at workplaces: a scoping review study. *BMC Public Health*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-025-24044-w>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Hoai, T. T., Hung, B. Q., & Nguyen, N. P. (2022). The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in Vietnam: the moderating role of transformational leadership. *Heliyon*, 8(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08954>
- Hwang, I., Wakefield, R., Kim, S., & Kim, T. (2021). Security Awareness: The First Step in Information Security Compliance Behavior. *Journal of Computer Information Systems*, 61(4), 345–356. <https://doi.org/10.1080/08874417.2019.1650676>
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2025, January 22). *KPK rilis hasil SPI 2024, skor indeks meningkat namun masih di kategori rentan*. <https://www.kpk.go.id/id/ruang-informasi/berita/kpk-rilis-hasil-spi-2024-skor-indeks-meningkat-namun-masih-di-kategori-rentan>
- Musah, A., Padi, A., Blay, M. W., Okyere, D. O., & Ofori, B. S. (2025). Ethical organisational culture, effective internal control systems and tax compliance of small and medium scale enterprises (SMEs): The role of corporate governance. *Social Sciences and Humanities Open*, 11. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101331>

- Nguyen, N. P., & Hoai, T. T. (2023). Internal controls driven by mindfulness toward enhanced ethical behaviors: Empirical evidence from Vietnam. *Heliyon*, 9(7). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18002>
- Oziri, V., & Knox, S. (2025). The strategic role of risk culture in enhancing innovation and non-financial performance: evidence from the insurance sector. In *Journal of Risk Research* (Vol. 28, Issue 7, pp. 705–730). Routledge. <https://doi.org/10.1080/13669877.2025.2553083>
- Setiawan, D. B., Kusuma, A. R., & Irawan, B. (2025). From Compliance to Governance Capability: Evaluating the Effectiveness of Risk Management Policy in the Provincial Government of East Kalimantan. *Jurnal Bina Praja*, 17(2). <https://doi.org/10.21787/jbp.17.2025-2858>
- Tejay, G. P. S., & Winkfield, M. (2025). Does Leadership Approach Matter? Examining Behavioral Influences of Leaders on Employees' Information Security Compliance. *Information Systems Frontiers*. <https://doi.org/10.1007/s10796-025-10592-4>
- Tran, D. V., Nguyen, P. V., Le, L. P., & Nguyen, S. T. N. (2025). From awareness to behaviour: Understanding cybersecurity compliance in Vietnam. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(1), 209–229. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2023-4147>
- Transparency International. (2026, February 10). *Corruption perceptions index 2025*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2025>
- Wang, D., Mao, W., Zhao, C., Wang, F., & Hu, Y. (2023). The cross-level effect of team safety-specific transformational leadership on workplace safety behavior: The serial mediating role of team safety climate and team safety motivation. *Journal of Safety Research*, 87, 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2023.05.001>
- Wong, L. W., Lee, V. H., Tan, G. W. H., Ooi, K. B., & Sohal, A. (2022). The role of cybersecurity and policy awareness in shifting employee compliance attitudes: Building supply chain capabilities. *International Journal of Information Management*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102520>
- Wu, T., Wang, Y., Ruan, R., & Zheng, J. (2022). Divergent effects of transformational leadership on safety compliance: A dual-path moderated mediation model. *PLoS ONE*, 17(1 1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0262394>