

Moderasi Budaya Organisasi Pada Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Transformational Leadership Terhadap Kinerja Organisasi

(Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten)

Fahyunah

universitas primagraha

Corresponding Author: www.fahyunah06@gmail.com

Published: August , 2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui moderasi budaya organisasi pada pengaruh sistem pengendalian manajemen dan *transformational leadership* terhadap kinerja organisasi. Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif. Populasi penelitian adalah pegawai yang bekerja di Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* jumlah sampel penelitian sebanyak 94 responden. Analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan program Smart PLS 4 versi *student*. Berdasarkan hasil analisis data, diketahui nilai *R Square* pada variabel kinerja organisasi sebesar 0.783 menunjukkan variasi pengaruh substansif variabel *independent*, yaitu sistem pengendalian manajemen dan *transformational leadership* dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi sebesar 78,3%. Hasil pengujian hipotesis, diketahui sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, budaya organisasi memperkuat pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja organisasi, dan budaya organisasi memperlemah pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja organisasi

Keywords: Kinerja Organisasi, Sistem Pengendalian Manajemen, *Transformational Leadership*, Budaya Organisasi.

PENDAHULUAN

Kinerja organisasi pada sektor publik menjadi sorotan masyarakat, organisasi harus memberikan kepuasan bagi masyarakat dengan kinerja yang efektif dan efisien. Penting bagi instansi mengetahui faktor apa saja yang dapat mendukung atau mempengaruhi kinerjanya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dari organisasi sektor publik perlu diidentifikasi agar bisa mempertahankan kualitas kinerja bahkan meningkatkan kinerja, serta mengatasi berbagai kendala atau isu yang beredar di publik sehingga bisa memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat (Anggriany & Hasnawat, 2023). Kinerja organisasi dalam sektor pemerintahan memainkan peran dalam mencapai tujuan pelayanan publik yang efektif, efisien, dan berkeadilan. Pemerintah sebagai institusi publik bertanggung jawab untuk menyediakan layanan yang berkualitas bagi masyarakat serta menjalankan fungsi pemerintahan yang baik.

Sistem pengendalian manajemen menjadi salah satu mekanisme yang digunakan dalam memastikan pencapaian tujuan organisasi. Sistem ini meliputi serangkaian alat yang mendukung proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan evaluasi kegiatan organisasi agar selaras dengan sasaran strategis (Ahmed *et al*, 2021). Melalui penerapan sistem pengendalian manajemen yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja, karena dari setiap pekerjaan telah direncanakan dengan matang, diorganisir pihak yang menjadi pelaksana, diawasi oleh pimpinan dan dievaluasi secara berkala untuk mengatasi kendala agar kinerja pegawai dapat lebih meningkat di masa mendatang (Hopwood & Fauzan, 2024). Anggriany & Hasnawat (2023) menyatakan dalam sektor publik, sistem pengendalian manajemen yang baik membantu memastikan bahwa berbagai aktivitas pemerintahan berjalan sesuai

dengan tujuan pembangunan dan kesejahteraan publik. Pengendalian manajemen juga berperan penting dalam mengurangi inefisiensi dan mendorong akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya publik.

Selain peran sistem, karakteristik dari individu manusia selaku subyek yang melaksanakan sistem tersebut juga tidak kalah penting dalam pencapaian kinerja organisasi, dalam hal ini karakteristiknya dari pimpinan dalam memimpin pegawai yang menjadi bawahannya. Jintar (2022) menyatakan gaya kepemimpinan menggambarkan metode pimpinan untuk mempengaruhi orang lain ataupun bawahannya dengan sedemikian rupa sehingga orang tersebut bersedia melaksanakan keinginan pimpinan untuk meraih tujuan organisasi walaupun secara individu hal tersebut mungkin tidak disenangi. Kepemimpinan dari seorang pemimpin dalam organisasi sektor publik sangat diperlukan agar sistem pengendalian manajemen dapat terlaksana dengan lebih efektif, dimana salah satu jenis gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*).

Pada dasarnya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi pegawai untuk mencapai tujuan di luar ekspektasi mereka (Armansyah, 2022). Pemimpin transformasional mampu menciptakan visi yang kuat, memberikan arahan, pengembangan potensi individu, memberikan inspirasi, mendorong inovasi dan kerjasama dalam tim (Sitorus *et al.*, 2022). Kepemimpinan transformasional dapat berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi, terutama dalam situasi yang membutuhkan perubahan atau transformasi dan adaptasi. Hal ini penting terutama di pemerintahan, dimana transformasi dan adaptasi menjadi tuntutan dalam menghadapi berbagai perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi (Hutahaean, 2021). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan inovasi di tengah keterbatasan birokrasi yang berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi pada sektor publik (Al-Shibami *et al.*, 2019).

Pada setiap organisasi umumnya memiliki nilai, norma, sikap, dan etika kerja yang diakui, disepakati dan dilaksanakan secara bersama-sama oleh setiap komponen yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia dalam pelaksanaan tugasnya dan juga perilaku dalam organisasi (Almira & Barokah, 2023). Secara fungsional, budaya organisasi memiliki beberapa tugas, salah satunya adalah menumbuhkan komitmen terhadap sesuatu yang lebih luas dari kepentingan individu. Budaya organisasi berkaitan erat dengan pemberdayaan personel yang bermanfaat dalam meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja. Semakin kuat budaya organisasi maka semakin besar motivasi karyawan untuk memberikan hasil kerja yang seoptimal mungkin dalam upaya mencapai apa yang menjadi target dari kinerja organisasi. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai kerangka kerja pada suatu organisasi yang memengaruhi nilai, norma, dan perilaku individu dalam suatu organisasi. Budaya organisasi yang adaptif dapat memperkuat hubungan antara sistem pengendalian manajemen, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Pamungkas *et.al* (2023) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana tindakan dan keputusan pemimpin berperan penting dalam menentukan perilaku yang diterima atau tidak diterima dengan proses adaptasi karyawan yang bergantung pada kesesuaian antara nilai pribadi karyawan dan organisasi itu sendiri (Almira & Barokah, 2023).

Pada Provinsi Banten, aparatur sipil negara (ASN) selaku sumber daya manusia yang melaksanakan tugas dan tanggungjawab pekerjaan pada masing-masing dinas akan menentukan tercapai atau tidaknya kinerja dinas yang menjadi tempatnya bekerja. Untuk mengetahui profesionalitas ASN dalam bekerja diantaranya dengan cara melihat indeks profesionalitas ASN. (<https://bkpsdmd.babelprov.go.id/content/yuk-kenali-dan-pahami-pentingnya-indeks-profesionalitas-asn>). Indeks Profesionalitas ASN (IP-ASN) mengukur tingkat profesionalitas ASN berdasarkan empat dimensi, yaitu kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin. Skor tertinggi Indeks Profesionalitas ASN adalah 100 yang merupakan nilai maksimal dalam skala pengukuran profesionalitas ASN. Nilai ini menunjukkan seorang ASN telah memenuhi semua kriteria yang ditetapkan dalam dimensi-dimensi yang diukur. Dalam penilaian IP-ASN dikategorikan dalam 5 level, yaitu: Sangat Tinggi (91-100), Tinggi (81-90), Sedang (71-80), Rendah (61-70), dan Sangat Rendah (dibawah 60). Tingkat IP-ASN ini digunakan untuk mengevaluasi dan mengukur kualitas ASN, dan juga dapat berpengaruh pada pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Berikut ini data indeks profesionalitas ASN Provinsi Banten tahun 2021-2023 yang disajikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1. Indeks Profesionalitas ASN (IP-ASN) Provinsi Banten Tahun 2021-2023

No	Tahun	Indeks	Skala Tertinggi	Kategori
1	2021	31,29	100	Sangat Rendah
2	2022	12,59	100	Sangat Rendah
3	2023	24,48	100	Sangat Rendah
4	2024	Belum rilis	100	Belum rilis
Rata-rata		22,79	100	Sangat Rendah

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 1, diketahui indeks profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi pada tahun 2021-2023 memperoleh rata-rata indeks sebesar 22,79 dengan kategori sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa profesionalitas ASN yang bekerja di OPD Provinsi Banten berpredikat sangat rendah yang mencerminkan rendahnya kinerja pegawai dalam mencapai target kinerja individu yang berakumulasi pada rendahnya pencapaian target kinerja dinas atau OPD dalam lingkup Provinsi Banten pada setiap periodenya. Kondisi ini melatarbelakangi peneliti menetapkan OPD Provinsi Banten sebagai populasi dalam penelitian ini. Penelitian ini merupakan pengembangan penelitian Almira & Barokah (2023) yang mengkaji hubungan antara sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi. Kemudian peneliti melakukan pengembangan dengan cara menambahkan variabel bebas, yakni *transformational leadership* yang bersumber dari penelitian Sari & Singagerda (2024). Dengan demikian pada penelitian ini menggunakan sebanyak 2 variabel bebas, yakni sistem pengendalian manajemen dan *transformational leadership*, variabel tetapnya adalah kinerja organisasi dan variabel moderasinya adalah budaya organisasi.

Tujuan khusus yang ingin dicapai dari pelaksanaan penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja organisasi.
2. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja organisasi.
3. Menganalisis moderasi budaya organisasi pada pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja organisasi.
4. Menganalisis moderasi budaya organisasi pada pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja organisasi

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yaitu penelitian yang menggunakan metode penelitiannya untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis penelitian (Sugiyono, 2022). Variabel penelitian terdiri dari sistem pengendalian manajemen dan *transformational leadership* sebagai variabel eksogen, kinerja organisasi sebagai variabel endogen, dan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Operasional variabel penelitian disajikan lebih lanjut pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2. Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Skala
Kinerja Organisasi (Variabel Y)	1. Efektivitas 2. Efisiensi 3. Produktivitas 4. Kualitas Pelayanan 5. Akuntabilitas 6. Transparansi Sumber : Sari & Singagerda (2024)	Ordinal
Sistem Pengendalian Manajemen (Variabel X1)	1. <i>Belief System</i> (Sistem Kepercayaan) 2. <i>Boundary System</i> (Sistem Pembatas) 3. <i>Diagnostic Control System</i> (Sistem Pengendalian Diagnostik)	Ordinal

Variabel	Indikator	Skala
	4. <i>Interactive Control System</i> (Sistem Pengendalian Interaktif) Sumber : Almira & Barokah (2023)	
<i>Transformational Leadership</i> (Variabel X2)	1. <i>Idealized Influence</i> (Pengaruh Ideal) 2. <i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspirasional) 3. <i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual) 4. <i>Individualized Consideration</i> (Pertimbangan Individual) Sumber : Grzesik & Sulej (2018)	Ordinal
Budaya Organisasi (Var. Moderasi)	1. Inovasi dan mengambil risiko 2. Perhatian secara detail 3. Orientasi Hasil 4. Orientasi Tim 5. Keagresifan 6. Kemantapan Sumber : Sari & Singagerda (2024)	Ordinal

Sumber: Data diolah dari berbagai sumber, 2025

Sumber data penelitian menggunakan data primer. Teknik pengumpulan data dilakukan studi lapangan, dan studi kepustakaan. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner. Penskoran instrumen penelitian menggunakan skala Likert dengan lima (5) alternatif pilihan jawaban, yaitu sangat tidak setuju dengan bobot 1, tidak setuju dengan bobot 2, cukup setuju dengan bobot 3, setuju dengan bobot 4 dan sangat setuju dengan bobot 5.

Populasi penelitian adalah pegawai yang bekerja di OPD Provinsi Banten, dimana berdasarkan surat rekomendasi Kesbangpol Provinsi Banten, peneliti diarahkan untuk meneliti pada 15 OPD Provinsi Banten, dimana sebanyak 11 OPD Provinsi Banten yang bersedia diteliti dan sebanyak 4 OPD Provinsi Banten yang bersedia diteliti. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, yakni pengambilan sampel dengan kriteria pegawai yang menjabat Kepala Bagian, Kepala Seksi dan Pegawai Non Struktural yang bekerja di OPD Provinsi Banten. Total kuesioner yang disebarkan sebanyak 110 kuesioner, dimana penelitian ini hanya bisa mengolah data dari sebanyak 94 kuesioner yang kembali dan telah diisi dengan lengkap oleh responden penelitian.

Teknik analisis data penelitian menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan program Smart PLS 4 versi *student* guna menjawab hipotesis penelitian. Uji hipotesis penelitian menggunakan uji t. Kriteria uji hipotesis sebagai berikut:

1. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ (1,96), maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen atau tidak terdapat efek moderasi.
2. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ (1,96), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen atau terdapat efek moderasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data penelitian dengan menggunakan program Smart PLS 4 versi *student* mendapatkan hasil sebagai berikut:

Uji *Outer Model*

Outer Model (uji instrumen) atau uji kualitas data berkaitan dengan pengujian kuesioner sebagai instrumen penelitian. Kuesioner yang peneliti buat harus diuji untuk mengetahui kelayakan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Uji *outer model* penelitian meliputi uji *convergent validity*, uji *discriminant validity* dan uji *composite reliability* yang dijelaskan berikut ini.

Convergent Validity

Uji *Convergent validity* digunakan untuk menunjukkan tingkat kevalidan indikator dalam kuesioner sebagai instrumen penelitian, artinya indikator atau item pernyataan dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Nilai *convergent validity* merupakan nilai *loading faktor* pada variabel laten dengan

indikator-indikatornya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika korelasi indikator dengan konstruknya bernilai > 0,60 (Ghozali, 2021). Dengan kata lain uji *outer model* terdiri dari indikator-indikator yang memperoleh nilai *loading factor* > 0.60 maka indikator dinyatakan valid, namun jika *loading factor* < 0.60 maka indikator dinyatakan tidak valid. Hasil uji *convergent validity* atau uji validitas variabel penelitian disajikan pada gambar sebagai berikut:

Gambar 1. Uji *Convergent Validity* Variabel Penelitian



Berdasarkan Gambar 1, diketahui pada setiap item pada masing-masing variabel memiliki nilai *loading factor* yang bervariasi, dimana jika nilai *loading factor* > 0.60, menunjukkan item atau indikator dinyatakan valid. Sedangkan indikator dengan nilai *loading factor* < 0.60 menunjukkan item atau indikator dinyatakan tidak valid dengan penanda dicetak tebal atau **bold**. Penanganan atas item atau indikator tidak valid dilakukan dengan cara menghapus atau mengeluarkan item dari model penelitian (Ghozali, 2021). Tahapan selanjutnya adalah uji *discriminant validity*.

Hasil uji *convergent validity* tersebut disajikan kembali pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3. Uji *Convergent Validity* Variabel Penelitian

Nomor Item	Loading Factor	Keterangan	Nomor Item	Loading Factor	Keterangan
SPM_1	0,854	Valid	BO_6	0,446	Tidak Valid
SPM_2	0,852	Valid	BO_7	0,934	Valid
SPM_3	0,577	Tidak Valid	BO_8	0,866	Valid
SPM_4	0,807	Valid	BO_9	0,530	Tidak Valid

Nomor Item	<i>Loading Factor</i>	Keterangan	Nomor Item	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
SPM_5	0,252	Tidak Valid	BO_10	0,934	Valid
SPM_6	0,832	Valid	BO_11	0,894	Valid
SPM_7	0,457	Tidak Valid	BO_12	0,898	Valid
SPM_8	0,834	Valid	KO_1	0,804	Valid
SPM_9	0,785	Valid	KO_2	0,783	Valid
SPM_10	0,447	Tidak Valid	KO_3	0,456	Tidak Valid
SPM_11	0,769	Valid	KO_4	0,774	Valid
SPM_12	0,710	Valid	KO_5	0,814	Valid
TL_1	0,857	Valid	KO_6	0,386	Tidak Valid
TL_2	0,738	Valid	KO_7	0,863	Valid
TL_3	0,808	Valid	KO_8	0,858	Valid
TL_4	0,491	Tidak Valid	KO_9	0,781	Valid
TL_5	0,816	Valid	KO_10	0,421	Tidak Valid
TL_6	0,763	Valid	KO_11	0,736	Valid
TL_7	0,742	Valid	KO_12	0,812	Valid
TL_8	0,552	Tidak Valid	KO_13	0,413	Tidak Valid
TL_9	0,720	Valid	KO_14	0,823	Valid
TL_10	0,838	Valid	KO_15	0,870	Valid
TL_11	0,494	Tidak Valid	KO_16	0,797	Valid
TL_12	0,666	Valid	KO_17	0,447	Tidak Valid
BO_1	0,817	Valid	KO_18	0,865	Valid
BO_2	0,434	Tidak Valid	-	-	-
BO_3	0,916	Valid	-	-	-
BO_4	0,890	Valid	-	-	-
BO_5	0,889	Valid	-	-	-

Sumber : Diolah peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 3, diketahui dari setiap item pada masing-masing variabel memiliki nilai *loading factor* yang bervariasi, dimana jika nilai *loading factor* > 0.60, menunjukkan item atau indikator dinyatakan valid. Sedangkan indikator dengan nilai *loading factor* < 0.60 menunjukkan item atau indikator dinyatakan tidak valid dengan penanda dicetak tebal atau *bold*. Penanganan atas item atau indikator tidak valid dilakukan dengan cara menghapus atau mengeluarkan item dari model penelitian (Ghozali, 2021). Tahapan selanjutnya adalah uji *discriminant validity*.

Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* dapat dilakukan melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk atau variabel penelitian dalam model. Fornel & Larcker (Ghozali, 2021) menyatakan jika nilai AVE dengan kriteria jika nilai AVE > 0,50 maka konstruk tidak memiliki permasalahan diskriminan.

Hasil uji *discriminant validity* variabel penelitian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. Uji *Discriminant Validity* Variabel Penelitian

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
Sistem Pengendalian Manajemen (X1)	0,759
<i>Transformational Leadership</i> (X2)	0,634
Budaya Organisasi (Moderasi)	0,812
Kinerja Organisasi (Y)	0,674

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 4, diketahui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) masing-masing konstruk > 0.5 sehingga tidak ada permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji (Fornel & Larcker dalam Ghazali, 2021). Tahapan selanjutnya adalah uji *composite reliability*

Composite Reliability

Pengukuran *composite reliability* terdiri dari 2 jenis, yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Ghazali (2021) menyatakan pengukuran dengan *internal consistency* merupakan *closer approximation* dengan asumsi parameter adalah akurat. *Internal consistency* diketahui dari nilai *composite reliability*, dimana konstruk yang memiliki nilai *composite reliability* > 0.8 maka diartikan konstruk mempunyai reliabilitas yang tinggi. Sedangkan pengukuran dengan menggunakan *cronbach's alpha* cenderung *lower bound estimate reliability*. Nilai *Cronbach's alpha* > 0.7 maka diartikan konstruk mempunyai reliabilitas yang tinggi.

Hasil uji *composite reliability* variabel penelitian, dengan menggunakan *composite reliability* dan *cronbach's alpha* disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5. Uji Composite Reliability Variabel Penelitian

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Sistem Pengendalian Manajemen (X1)	0,962	0,954
Transformational Leadership (X2)	0,939	0,926
Budaya Organisasi (Moderasi)	0,975	0,971
Kinerja Organisasi (Y)	0,964	0,959

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 5, diketahui nilai *composite reliability* pada setiap konstruk atau variabel memiliki nilai bervariasi, dimana seluruh konstruk memiliki nilai *composite reliability* > 0.8 . Selain itu, dengan menggunakan *cronbach's alpha* pada masing-masing konstruk atau variabel, dimana seluruh konstruk memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7 . Hasil analisis *composite reliability* tersebut menunjukkan tidak terdapat permasalahan reliabilitas atau *undimensionality* pada model penelitian, baik menggunakan pengujian *internal consistency* maupun *cronbach's alpha*. Sehingga seluruh tahapan uji *outer model* telah selesai dan dapat dilanjutkan ke tahapan analisis berikutnya, yaitu uji *inner model*.

Uji Inner Model

Uji *Inner Model* (*Inner Relation*, *Structural Model* atau *Substantive Theory*) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Uji *inner model* digunakan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun adalah robust dan akurat (Ghozali, 2021). Evaluasi *inner model* umumnya dilakukan dengan menggunakan indikator koefisien determinasi (R^2), uji Q square dan *path analysis* dengan menggunakan program Smart PLS versi 3 (*for Student*) yang dijelaskan sebagai berikut.

Koefisien Determinasi (R Square)

Uji model struktural dilakukan dengan menggunakan *R-square* yang merupakan uji *goodness of fit*. Nilai *R Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen* atau untuk mencari tahu seberapa besar pengaruh variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen* secara simultan yang dinyatakan dalam persentase (Ghozali, 2021).

Hasil uji koefisien determinasi disajikan pada tabel berikut:

Tabel 6. Uji Koefisien Determinasi (R Square)

Variabel	R Square
Kinerja Organisasi (Y)	0,783

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 6, diketahui nilai *R Square* pada variabel kinerja organisasi (variabel Y) sebesar 0.783 menunjukkan variasi pengaruh substansif variabel *independen*, yaitu variabel sistem pengendalian manajemen (variabel X1) dan *Transformational Leadership* (variabel X2) dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi sebesar 78,3%. Sedangkan sisanya sebesar 21,7% dipengaruhi oleh variabel lainnya namun tidak diteliti.

Predictive Relevance (Q Square)

Uji *predictive relevance* (*q square*) dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi dengan prosedur *blinfoling*. Chin dalam Ghazali (2021) menyatakan jika nilai yang didapatkan sebesar 0.02 (kecil), 0.15

(sedang) dan 0.35 (besar). Uji Q Square digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q Square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai relevansi prediktif, sedangkan nilai Q Square kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki relevansi prediktif. Hasil uji Q Square disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 7. Uji *Predictive Relevance (Q Square)*

Variabel	Q Square
Kinerja Organisasi (Y)	0,500

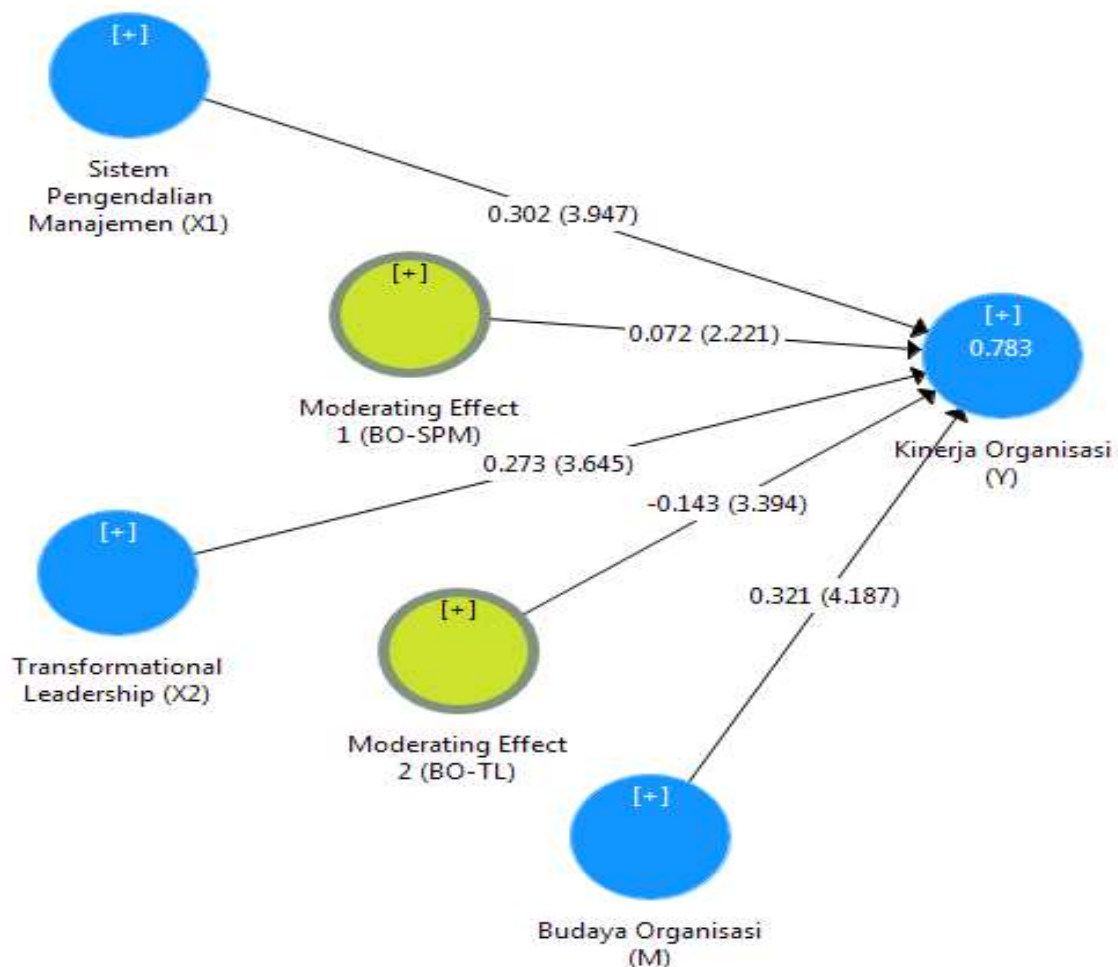
Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 7, diketahui nilai Q Square pada variabel kinerja organisasi (variabel Y) sebesar 0.500 menunjukkan kapabilitas atau kemampuan prediksi dari pengaruh substansif variabel *independen*, yakni sistem pengendalian manajemen (variabel X1) dan *transformational leadership* (variabel X2) dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi berada dalam kategori besar, karena nilai Q Square sebesar 0,500 lebih besar dari skor 0.35 (kategori besar).

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) adalah alat analisis yang digunakan untuk mengetahui apakah ada atau tidaknya pengaruh langsung antara variabel *independen* terhadap variabel *dependen* maupun pengaruh variabel *independen* terhadap variabel *dependen* dengan efek moderasi atau mediasi (Ghozali, 2021). Uji analisis jalur (*path analysis*) menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan program Smart PLS versi 4 (*for student*) dengan prosedur *bootstrapping* untuk mengetahui nilai $t_{statistic}$ atau nilai t_{hitung} sebagai dasar pengujian hipotesis penelitian. Hasil analisis jalur (*path analysis*) pada model penelitian ini disajikan pada gambar sebagai berikut:

Gambar 2. *Path Analysis (Coefficient & T Statistic)*



Berdasarkan Gambar 2, diketahui nilai $t_{statistic}$ atau nilai t_{hitung} pada tiap hubungan antar variabel, dimana nilai $t_{statistic}$ atau nilai t_{hitung} digunakan sebagai dasar dalam melakukan pengujian hipotesis yang dijelaskan pada sub bahasan selanjutnya.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis menggunakan uji t (uji parsial) yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan ada tidaknya efek moderasi. Pada penelitian ini, hipotesis yang diuji terdiri dari hipotesis pengaruh langsung, yakni hipotesis pertama (H1) hipotesis kedua (H2) dan pengaruh dengan efek moderasi, yakni hipotesis ketiga (H3) dan hipotesis keempat (H4). Resume hasil uji hipotesis dengan menggunakan uji t disajikan pada tabel berikut :

Tabel 8. Resume Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Original Sample	$T_{statistic}$	T_{tabel}	Keputusan	Keterangan
Hipotesis Pertama SPM (X1) → KO (Y)	0,302	3,947	> 1.96	Ha diterima	Terdapat Pengaruh (Positif)
Hipotesis Kedua TL (X2) → KO (Y)	0,273	3,645	> 1.96	Ha diterima	Terdapat Pengaruh (Positif)
Hipotesis Ketiga Moderasi BO-SPM → KO (Y)	0,072	2,221	> 1.96	Ha diterima	Terdapat Efek Moderasi (Memperkuat)
Hipotesis Keempat Moderasi BO-TL → KO (Y)	-0,143	3,394	> 1.96	Ha diterima	Terdapat Efek Moderasi (Memperlemah)

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Banten yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan sistem pengendalian manajemen atau SPM yang dalam pelaksanaannya dinilai mampu mengurangi inefisiensi anggaran dan mendorong terciptanya akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya publik sehingga hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi, dalam hal ini Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Banten dalam mencapai target-target yang telah ditetapkan dalam periode waktu tertentu. Dengan kata lain, semakin baik pelaksanaan sistem pengendalian manajemen maka akan meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rachman *et.al* (2022), Almira & Barokah (2023), Pamungkas *et.al* (2023), Sari & Herawati (2023), Ricardo (2024), dan Gading *et.al* (2024) yang menyatakan sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Banten yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa peran penting pemimpin dalam memimpin bawahannya dengan karakteristik visi yang kuat, memberikan arahan, pengembangan potensi individu, memberikan inspirasi, mendorong inovasi dan kerjasama dalam tim dengan lebih baik lagi akan membangkitkan motivasi dan meningkatkan kemampuan kerja dari para pegawai sehingga pegawai dapat menunjukkan pencapaian kinerja yang optimal yang berakumulasi kepada kinerja organisasi dalam mencapai target yang telah ditetapkan pada setiap periodenya. Dengan kata lain, semakin baik peran pemimpin dalam memimpin bawahannya dengan berfokus kepada *transformational leadership* maka akan meningkatkan kinerja karyawan yang berakumulasi pada peningkatan kinerja organisasi.

Selain itu, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Abdalla *et.al* (2021), Waney *et.al* (2021), Veliando & Yanuar (2021), Sitorus *et.al* (2022), Sukraeni *et.al* (2022), Ivaan & Vihaan (2024), Sari & Singagerda (2024), Apriani *et.al* (2024), dan Thania *et.al* (2024) yang menyatakan *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Moderasi Budaya Organisasi Pada Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi memoderasi, dalam hal ini memperkuat pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja organisasi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Banten yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang berlaku pada dalam suatu organisasi, dalam hal ini OPD Provinsi Banten maka akan menstimulasi perilaku pegawai selaku anggota organisasi dalam bekerja untuk selalu mengacu dan mengikuti kepada nilai-nilai dan norma yang menjadi budaya organisasi sehingga hal ini akan memperkuat sistem pengendalian manajemen yang juga diterapkan oleh organisasi terkait dalam rangka optimalisasi efisiensi anggaran dan mendorong terciptanya akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya publik sehingga hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi, dalam hal ini Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Banten dalam mencapai target-target yang telah ditetapkan dalam periode waktu tertentu.

Selain itu, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Almira & Barokah (2023) yang menyatakan budaya organisasi memoderasi, dalam hal ini memperkuat pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja organisasi

Moderasi Budaya Organisasi Pada Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi memoderasi, dalam hal ini memperlemah pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja organisasi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Banten yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang berlaku pada dalam suatu organisasi, dalam hal ini OPD Provinsi Banten maka akan menstimulasi perilaku pegawai selaku anggota organisasi dalam bekerja untuk selalu mengacu dan mengikuti kepada nilai-nilai dan norma yang menjadi budaya organisasi dapat berefek kepada terciptanya kekakuan karena dapat menghambat kreativitas dan inovasi atas hal-hal yang bersifat baru sehingga hal ini akan memperlemah peran dari pemimpin yang gayanya berfokus kepada kepemimpinan transformasional dengan karakteristik pengembangan potensi individu, memberikan inspirasi dan mendorong inovasi pegawai pemerintahan, dimana transformasi dan adaptasi menjadi tuntutan dalam menghadapi berbagai perubahan sosial, ekonomi, dan kemajuan teknologi informasi berbasis internet (Hutahaean, 2021). Hal ini berdampak kepada pegawai yang menjadi bawahannya tidak dapat menunjukkan kinerja yang optimal karena tidak dapat berinovasi maupun beradaptasi atas kebutuhan lapangan atau kebutuhan pekerjaan yang berdampak kepada tidak optimalnya kinerja organisasi, dalam hal ini Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Banten dalam mencapai target-target yang telah ditetapkan dalam periode waktu tertentu.

Selain itu, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Sari & Singagerda (2024) yang menyatakan budaya organisasi memoderasi, dalam hal ini memperkuat pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja organisasi. Mengingat masih jarang ditemui penelitian dengan efek moderasi tersebut, maka hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menjadi yang pertama kali yang mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi memoderasi, dalam hal ini memperlemah pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan yang meliputi sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, budaya organisasi memperkuat pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja organisasi, dan budaya organisasi memperlemah pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja organisasi.

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Banten yang direkomendasikan Kesbangpol Provinsi Banten dengan jumlah sebanyak 15 OPD tidak diseluruhnya bersedia dijadikan lokasi penelitian. Tercatat sebanyak 11 OPD yang bersedia dan sebanyak 6 OPD tidak

bersedia dengan berbagai alasan sehingga penelitian ini tidak dapat menggeneralisir seluruh OPD yang ada Provinsi Banten.

2. Penyebaran kuesioner penelitian dilakukan dengan cara ditiptkan kepada pegawai *front office* yang menyebabkan adanya kuesioner yang tidak kembali sebanyak 11 kuesioner dan kuesioner yang tidak diisi dengan lengkap item pernyataan pada tiap variabelnya sebanyak 5 kuesioner dari total kuesioner yang disebarakan sebanyak 110 kuesioner sehingga data penelitian hanya bersumber dari 94 kuesioner yang dapat diolah oleh peneliti karena diisi dengan lengkap.

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka peneliti mengajukan beberapa saran yang antara lain :

1. Pimpinan atau Kepala Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Banten diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan terlebih dahulu meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kompetensi dan keterampilan kerja pegawai dengan cara melaksanakan pendidikan dan pelatihan atau *workshop* secara berkala, minimal 1 kali tiap 6 bulan agar pegawai memperoleh peningkatan kompetensi dan keahlian kerja yang dibutuhkannya dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab pekerjaan.
2. Pimpinan atau Kepala OPD Provinsi Banten diharapkan dapat meningkatkan pelaksanaan sistem pengendalian manajemen yang diantaranya dapat dilakukan dengan cara meningkatkan pengawasan kepada pegawai atau bawahannya secara lebih ketat, baik pengawasan langsung dengan cara melaksanakan inspeksi mendadak (sidak) secara berkala maupun pengawasan secara tidak langsung untuk meminimalisir tindakan pemborosan pegawai dalam bekerja yang menyebabkan inefisiensi anggaran maupun dapat menemukan ada tidaknya kecurangan, baik melanggar prosedur kerja maupun melanggar ketentuan peraturan yang berlaku, seperti melakukan korupsi, penggelapan aset dan perbuatan melanggar hukum lainnya.
3. Pimpinan atau Kepala OPD Provinsi Banten diharapkan dapat memberikan teladan, contoh dan mengajarkan kepada Kepala Bagian maupun Kepala Seksi agar dalam memimpin bawahannya dapat berfokus kepada gaya kepemimpinan transformasional dengan karakteristik yang membangkitkan inspirasi dan inovasi dari bawahannya melalui pelaksanaan kegiatan rapat kerja antar bagian secara rutin pada setiap bulannya yang melibatkan seluruh pegawai terkait sehingga dapat menggagas ide kreatif sebagai terobosan yang dapat bermanfaat terhadap penyelesaian tugas dan pekerjaan pegawai maupun mengoptimalkan pencapaian target kinerja organisasi.
4. Pimpinan atau Kepala OPD Provinsi Banten diharapkan dapat memperbaiki budaya organisasi yang dinilai kurang efektif dan menjadi penyalahgunaan wewenang dari atasan, seperti budaya senioritas yang senang menyuruh bawahan atas apapun kegiatannya meskipun itu di luar tugas pokok pegawainya, menciptakan budaya bermusyawarah kepada pegawai dalam bagian yang sama maupun antar bagian dalam menghasilkan alternatif usulan yang akan digunakan dalam pengambilan keputusan atau pengambilan suatu kebijakan agar lebih tepat guna dan hal-hal positif lainnya sehingga budaya organisasi terkait dapat berkembang sesuai problematika masalah lapangan maupun perkembangan zaman.
5. Peneliti menganjurkan kepada peneliti selanjutnya untuk dapat meneliti variabel lainnya yang diduga dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi, seperti sistem akuntansi manajemen, kompetensi kerja pegawai, disiplin kerja dan variabel lain sebagainya maupun dapat menggunakan analisis dengan efek moderasi maupun efek mediasi untuk mendapatkan hasil yang lebih variatif.

REFERENSI

Abdallaa, Nasaraldeem, Ali Ameen B & Mahjouba Allefaa. (2021). Transformational Leadership And Its Impact On Organizational Performance In Educational Institutions: The Mediating Role Of Information Technology. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 789-802.

<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3968993>

- Ahmed, M., Guo, Q., Qureshi, M. A., Raza, S. A., Khan, K. A., & Salam, J. (2021). Do Green HR Practices Enhance Green Motivation And Proactive Environmental Management Maturity In Hotel Industry? *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102852. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102852/> .
- Almira, Dinda Syifana & Zuni Barokah. (2023). Hubungan Antara Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Sektor Digital Kreatif di Indonesia). *Repository Jurnal UGM*. <https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/221836>
- Al-Shibami, Ahmed Hamoud., Nayef Alateibi., M. Nusari., Ali Ameen. (2019). Impact of Organizational Culture on Transformational Leadership and Organizational Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(2S10), 653-664. <https://dx.doi.org/10.35940/ijrte.B1116.0982S1019>
- Anggriany, Ester., & Hasnawat, S. (2023). Kinerja Organisasi Sektor Publik: Faktor Pendukung dan Pengaruhnya. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(1), 45-56.
- Anthony & Govindarajan. (2022). *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat
- Apriani, Della., Dedi Kusmayadi., Edy Suroso. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi. *Journal of Comprehensive Science*. 3(4). 896-897.
- Armansyah (2022). Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks Organisasi Modern. *Jurnal Manajemen*, 10(1), 34-46.
- Gading, Audi Elshinta, Adek Wahyuni Safitri, Mutiara Ramadani *et.al*. (2024). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah. 9(5), 3842-3853. DOI: <https://doi.org/10.30651/jms.v9i5.25143>
- Ghozali, Imam. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Smart PLS* . Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grzesik, Katarzyna and Sulej, Katarzyna Piwowar. (2018). Project Managers' Competencies and Leadership Styles from the Perspective of Organizations Functioning in Poland. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 14(3), 35-60. <https://doi.org/10.7341/20181432>
- Hadari, S. (2016). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Hopwood, Anthony & H. Fauzan, (2024). *Sistem Pengendalian Manajemen: Perspektif Sosial dan Politik*. Jakarta: Pustaka Ekonomi.
- Hutahaean, W. S. (2021). *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Malang: Ahlimedia Press.
- Ivaan, Muhammad K., & Vihaan, A. A. (2024). Effects of Transformational Leadership on Remote Work Performance: A Case of Insurance Firms in Tamil Nadu, India. *Journal of Leadership and Governance*, 3(1), 29–42. <https://gprjournals.org/journals/index.php/JLG/article/view/236>
- Jintar, R. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Widya Amerta Jurnal Manajemen*, 11(1), 62-73.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2020, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nguyen, Thi Thu, Lokman Mia, Lanita Winata, Vincent K. Chong. (2017). *Effect of Transformational Leadership Style And Management Control System On Managerial Performance*. *Journal of Business Research Elsevier*. 70. Pp.202-213. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.018>
- Pamungkas, Bayu Candra, Ida Aju Brahmasari, Ida Aju Brahma Ratih. (2023). The Effect of

Transformational Leadership, Organizational Culture, and Management Control System on Employee Performance with Organizational Commitment as the Intervening Variable at CV Makmur Jaya Abadi Surabaya City. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*. 6(1). Pp.429-437. <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i1-48/>

- Pasolong, Harbani. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perusahaan*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Poetri, F. A. (2021). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, Sistem Pengukuran Kinerja, Dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. Skripsi Universitas Sriwijaya.
- Rachman, Gun Gunawan., Makiyah, N. I., & Adrian, M. I. (2022). Relationship in Organizational Culture, Management Control System and Employee Performance in Perspective Model. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 99-110. <https://doi.org/10.36555/almana.v6i3.1976>
- Ricardo, M Falah. (2024). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Skrripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
- Rotinsulu, H., Sari, D. P., & Herawati, R. (2021). Sistem Pengendalian Manajemen Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi*, 12(3), 123-135. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jurnal-akuntansi/article/view/13467/>
- Sari, Fitria & Faurani I Santi Singagerda. (2024). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai ASN Kota Bandar Lampung Yang Di Moderasi Oleh Budaya Organisasi. *Neraca Manajemen, Ekonomi*. 9(4). 1-17 <https://doi.org/10.8734/mnmaev.1i2.359/>
- Sari, Maya & Ifpa Herawati. (2023). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial. *Konferensi Ilmiah Akuntansi X*. 1-19.
- Septiani, Anastasya & Fransisca Andreani. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT. Harindra Surya Sempurna. *Agora*. 8(2). 1-6.
- Siagian. (2020). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Scribd. E-Book diakses pada 10 November 2024.
- Sitorus, David Humala., M. Khoiri & Inda Sukati. 2022. The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Aviation Security Officers at Hang Nadim Airport Batam, Riau Archipelago. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research (Modern)*, 1(1), 69-88. <https://doi.org/10.55927/modern.v1i1.2554>.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- Sukraeni, Ni Wayan Henny., Ni Nyoman Suryani., I Nyoman Mustika. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Lpd Desa Pakraman Padangsambian Di Denpasar. *Jurnal Emas*. 3(1). 175-192.
- Thania, Riecita Chailla., Sarah Imelda., T. Lyza Tahura CH. (2024). Budaya Organisasi Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan. *Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan dan Bisnis*. 5(1). 130-153.
- Umar, Husein, (2021). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Erlangga.
- Veliando, Michael & Yanuar. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Motivasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(2). 407-416.
- Waney, Ezrany Amalya., Lucky F Tamengkel., Wehelmina Rumawas. (2021). Pengaruh Transformational Leadership dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Business Unit BTN Kantor Cabang Manado. *Jurnal Productivity*. 2(7). 612-616.