Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (1) 2026, Page: 217971-21983

Moderasi Motivasi dan Budaya Organisasi Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai
(Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten)

Fahyunah
Universitas Primagraha
Corresponding Author: www.fahyunah06@gmail.com

Published: April, 2026

ABSTRAK
Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui moderasi motivasi dan budaya organisasi pada pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja pegawai. 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 91 responden. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner. Teknik 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 pegawai (variabel Y) sebesar 0.778 menunjukkan variasi pengaruh substansif variabel bebas, yaitu kepemimpinan transformasional (var. X) dengan motivasi dan budaya organisasi sebagai variabel moderasi sebesar 77,8% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya namun tidak diteliti. Hasil pengujian hipotesis, diketahui kepemimpinan transformational berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, motivasi tidak dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja pegawai, dan budaya organisasi dapat memoderasi, dalam hal ini memperlemah pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja pegawai.

Keywords: Kinerja Pegawai, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Budaya Organisasi.

© The Author(s). 2025 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN
Kinerja pegawai yang bekerja pada sektor publik, dalam hal ini instansi pemerintah menjadi hal yang senantiasa disorot kinerjanya oleh masyarakat selaku pengguna layanan jasa publik. Berbagai problematika terkait kinerja pegawai yang kurang optimal dalam melayani masyarakat diantaranya ditandai seperti pelayanan pegawai yang cenderung kurang responsif atau tidak cekatan, pelayanan kurang ramah, tidak memanfaatkan waktu kerja untuk pelayanan karena terlihat bermain game di *smartphone*-nya ataupun sibuk mengobrol dengan rekan kerja lain, kurang termotivasi saat bekerja ditandai kurang bersemangat atau cenderung bermalas-malasan saat melayani publik dan lain-lain hal yang menandakan kurang optimalnya kinerja pegawai, baik dalam hal pelayanan kepada publik dan tidak menutup pula kemungkinan dalam hal capaian kinerjanya sesuai tupoksinya. semakin rendah kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai maka akan berdampak negatif kepada tidak tercapainya target kinerja instansi tempatnya bekerja. Oleh karenanya, kinerja pegawai memiliki peran yang vital dan diutamakan untuk dievaluasi agar dapat ditingkatkan dengan lebih optimal. Hal ini mengingat peran Pemerintah Daerah sebagai institusi publik bertanggung jawab untuk menyediakan layanan yang berkualitas bagi masyarakat serta menjalankan fungsi pemerintahan pada tiap daerah di seluruh Indonesia.

Peran pemimpin sangat penting untuk mengoptimalisasi maupun menyelesaikan berbagai problematika terkait pegawai yang menjadi bawahannya. Apriani *et.al* (2024) 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, dimana pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan inovasi di tengah keterbatasan birokrasi yang berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi pada sektor publik (Hutahaean, 2021).

Salah satu peran pemimpin kepada bawahannya adalah membangkitkan motivasi kerja bawahannya untuk menunjukkan cara bekerja yang lebih baik demi hasil kinerja yang optimal. Pada dasarnya motivasi menjadi motor penggerak dalam diri manusia yang berhubungan dengan faktor psikologi manusia yang mencerminkan antara sikap, kebutuhan, dan kepuasan yang terjadi pada diri manusia (Mangkunegara, 2020). Apriani *et.al* (2024) menyatakan motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan dalam bekerja. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja secara giat sehingga mencapai hasil yang optimal. Selain itu, motivasi juga dapat diartikan sebagai keinginan dari seseorang yang menjadi anggota suatu organisasi untuk berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan atau ditentukan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Jadi pada dasarnya apabila suatu organisasi ingin meraih kinerja yang optimal sesuai dengan target yang telah ditentukan maka organisasi harus dapat memberikan motivasi pada pegawai agar pegawai mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan. Motivasi dapat terbagi menjadi 2 dimensi, yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivasi internal adalah motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk menghasilkan kinerja tinggi, sedangkan motivasi ekternal adalah motivasi yang berasal dari luar diri seseorang atau berasal dari lingkungan kerja yang mendorong pegawai untuk menghasilkan kinerja yang tinggi.

Selain motivasi yang melekat pada tiap diri pegawai, faktor lainnya yang tidak kalah penting adalah budaya organisasi yang melekat pada suatu organisasi yang menjadi pedoman anggota organisasi dalam bekerja maupun berinteraksi. 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.bantenprov.go.id/content/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).

Tercatat, hasil survei penilaian indeks (SPI) integritas ASN Provinsi Banten tahun 2024 mengalami peningkatan dengan nilai sebesar 71,21 poin bila dibandingkan pencapaian di tahun 2023 sebesar 69,08 point atau selisih 2,13 poin. (https://bantenprov.go.id/berita/indeks-spi-pemprov-banten-tahun-2024-meningkat-menjadi-7121-poin). Peningkatan indeks SPI diketahui berdasarkan Launching Hasil SPI 2024 yang dilaksanakan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) RI secara offline dan *online*. Sebagai informasi, SPI merupakan instrumen untuk mengukur tingkat korupsi di Kementerian, Lembaga, serta Pemerintah Daerah (Pemda). Adapun *output* dari SPI berupa indeks serta rekomendasi peningkatan kinerja pegawai dan perbaikan sistem terkait pencegahan korupsi. Dengan kata lain, kinerja pegawai yang bekerja di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Banten jika dikorelasikan dengan data indeks SPI mengalami peningkatan walaupun relatif kurang signifikan karena hanya meningkatkan sebesar 2,13 poin dari tahun sebelumnya sehingga perlu untuk lebih ditingkatkan untuk periode tahun 2025 nantinya.

Pada dasarnya penelitian ini merupakan pengembangan penelitian Apriani et.al (2024) yang mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Kemudian peneliti melakukan pengembangan dengan cara menjadikan motivasi dan budaya organisasi sebagai variabel moderasi, mengingat kedua variabel tersebut diduga dapat memperkuat maupun dapat memperlemah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian pada penelitian ini menggunakan sebanyak 1 variabel bebas, yakni *transformational leadership*, variabel tetapnya adalah kinerja pegawai dan sebanyak 2 variabel moderasi, yakni motivasi dan budaya organisasi. Tujuan yang ingin dicapai dari pelaksanaan penelitian ini sebagai berikut: (1) Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai, (2) Menganalisis moderasi motivasi pada pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai, dan (3) Menganalisis moderasi budaya organisasi pada pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai yang bekerja di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Banten.

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 kepemimpinan transformational sebagai variabel bebas, kinerja pegawai sebagai variabel tetap, dan motivasi serta budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Operasional variabel penelitian disajikan lebih lanjut pada tabel berikut:

Tabel 1. Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Skala
Kinerja Pegawai (Variabel Y)	Efektivitas Efisiensi Produktivitas Kualitas Pelayanan Akuntabilitas Transparansi Sumber: Sari & Singagerda (2024)	Ordinal (1-5)
Kepemimpinan Transformasional (Variabel X)	Pengaruh Ideal Motivasi Inspirasional Stimulasi Intelektual Pertimbangan Individu Sumber: Apriani *et.al* (2024)	Ordinal (1-5)
Motivasi (Variabel Moderasi 1)	Tujuan (*goals*) yang dimiliki individu (internal) Kebutuhan (*needs*) yang diharapkan individu (internal) Pembayaran (*pay*) (eksternal) Hubungan sesama rekan kerja (eksternal) Pengawasan (*supervision*) (eksternal) Sumber: Apriani *et.al* (2024)	Ordinal (1-5)
Budaya Organisasi (Variabel Moderasi 2)	Inovasi dan mengambil Resiko Perhatian Secara Detail Orientasi Hasil Orientasi Tim Keagresifan Kemantapan Sumber: Sari & Singagerda (2024)	Ordinal (1-5)

Sumber: Diolah dari berbagai sumber, 2026

Populasi penelitian adalah pegawai yang bekerja di OPD Provinsi Banten, dimana berdasarkan surat rekomendasi Kesbangpol Provinsi Banten, peneliti diarahkan untuk meneliti pada 10 OPD Provinsi Banten, dimana sebanyak 7 OPD Provinsi Banten yang bersedia diteliti dan sebanyak 3 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 100 kuesioner, dimana penelitian ini hanya bisa mengolah data dari sebanyak 91 kuesioner yang kembali dan telah diisi dengan lengkap oleh responden penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan studi lapangan untuk memperoleh data primer, dan studi kepustakaan untuk memperoleh data sekunder. 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. 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 H0 diterima dan **Ha ditolak**, artinya tidak terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel tetap atau tidak terdapat efek moderasi.
2. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ (1,96), maka H0 ditolak dan **Ha diterima**, artinya terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel tetap atau terdapat efek moderasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

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

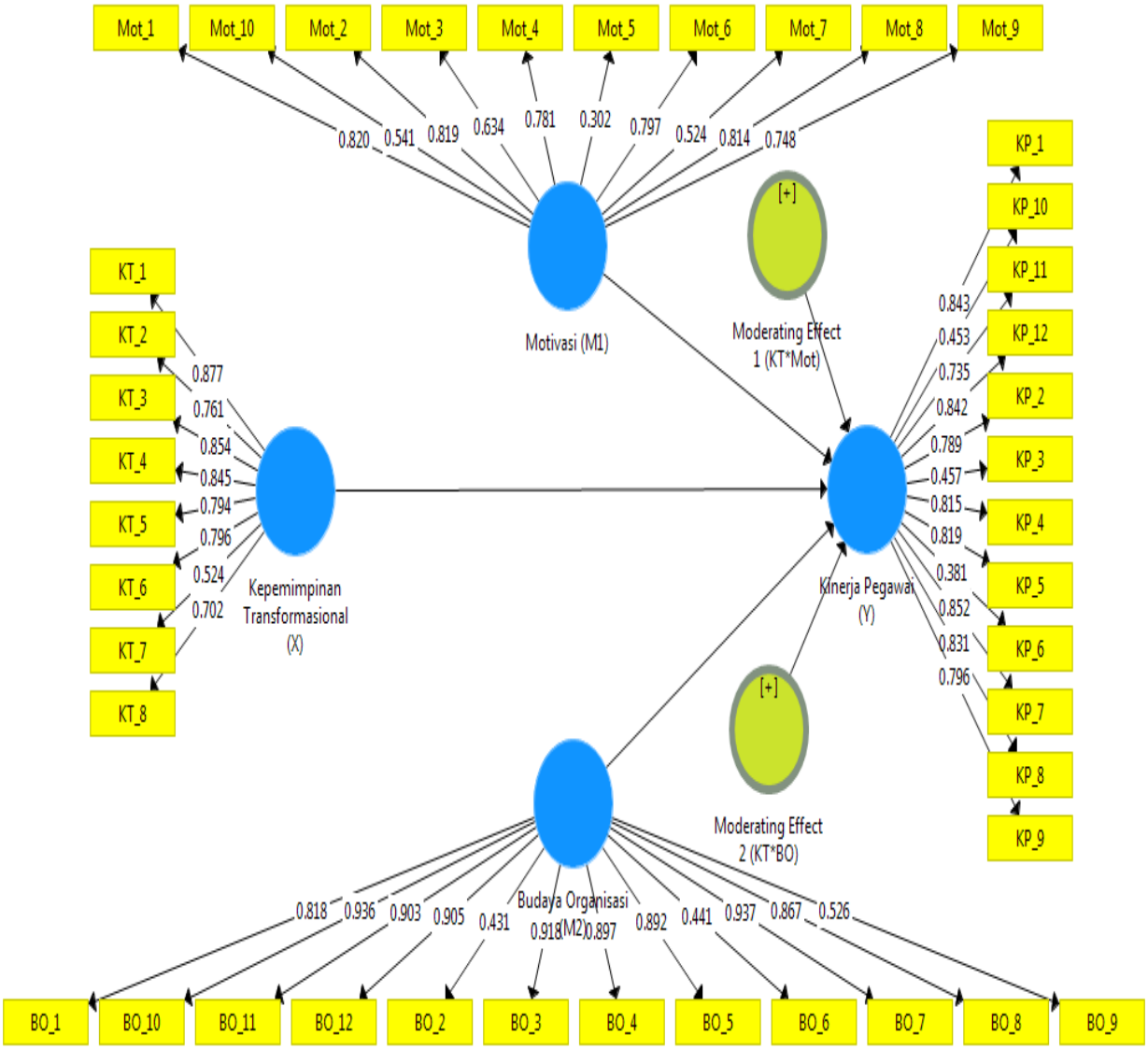
Uji *Outer* Model

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 *convergen 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* > 0.6 maka indikator dinyatakan valid, namun jika *loading factor* < 0.6 maka indikator dinyatakan tidak valid. Hasil uji *convergent validity* atau uji validitas variabel penelitian disajikan pada gambar sebagai berikut:

Gambar 1. Hasil Uji *Convergent Validity*



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 2. Hasil Uji Convergent Validity

Nomor Item	*Loading Factor*	Keterangan	Nomor Item	*Loading Factor*	Keterangan
KT-1 (X)	0,877	Valid	BO-4 (M2)	0,897	Valid
KT-2 (X)	0,761	Valid	BO-5 (M2)	0,892	Valid
KT-3 (X)	0,854	Valid	BO-6 (M2)	0,441	Tidak Valid
KT-4 (X)	0,845	Valid	BO-7 (M2)	0,937	Valid
KT-5 (X)	0,794	Valid	BO-8 (M2)	0,867	Valid
KT-6 (X)	0,796	Valid	BO-9 (M2)	0,526	Tidak Valid
KT-7 (X)	0,524	Tidak Valid	BO-10 (M2)	0,936	Valid
KT-8 (X)	0,702	Valid	BO-11 (M2)	0,903	Valid
Mot-1 (M1)	0,820	Valid	BO-12 (M2)	0,905	Valid
Mot-2 (M1)	0,819	Valid	KP-1 (Y)	0,843	Valid
Mot-3 (M1)	0,634	Valid	KP-2 (Y)	0,789	Valid
Mot-4 (M1)	0,781	Valid	KP-3 (Y)	0,457	Tidak Valid
Mot-5 (M1)	0,302	Tidak Valid	KP-4 (Y)	0,815	Valid
Mot-6 (M1)	0,797	Valid	KP-5 (Y)	0,819	Valid
Mot-7 (M1)	0,524	Valid	KP-6 (Y)	0,381	Tidak Valid
Mot-8 (M1)	0,814	Valid	KP-7 (Y)	0,852	Valid
Mot-9 (M1)	0,748	Valid	KP-8 (Y)	0,831	Valid
Mot-10 (M1)	0,541	Tidak Valid	KP-9 (Y)	0,796	Valid
BO-1 (M2)	0,818	Valid	KP-10 (Y)	0,453	Tidak Valid
BO-2 (M2)	0,431	Tidak Valid	KP-11 (Y)	0,735	Valid
BO-3 (M2)	0,918	Valid	KP-12 (Y)	0,842	Valid

Sumber : Diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 2, 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 konstruks tidak memiliki permasalahan diskriminan. Hasil uji *discriminant validity* variabel penelitian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3. Uji *Discriminant Validity* (AVE)

Konstruk (Variabel)	AVE
Kepemimpinan Transformasional_KT (Var. X)	0,665
Motivasi_Mot (Var. Moderasi 1)	0,719
Budaya Organisasi_BO (Var. Moderasi 2)	0,818
Kinerja Pegawai_KP (Var. Tetap)	0,672

Sumber : Diolah peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 3, diketahui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) tiap variabel atau konstruk > 0.5 sehingga tidak ada permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji (Fornel & Larcker dalam Ghozali, 2021). Tahapan selanjutnya adalah uji *composite reliability*.

Composite Reliability

Pengukuran *composite reliability* terdiri dari 2 jenis, yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Ghozali (2021) menyatakan pengukuran dengan *internal consistency* merupakan *closer approximation* dengan asumsi parameter adalah akurat. *Internal consistency* diketahui dari nilai *composite reliability,* dimana konstruk dengan nilai *composite reliability* > 0.8 maka konstruk atau variabel mempunyai reliabilitas yang tinggi. Hasil uji *composite reliability* variabel penelitian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. Uji Composite Reliability

Konstruk (Variabel)	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional_KT (Var. X)	0,933
Motivasi_Mot (Var. Moderasi 1)	0,946
Budaya Organisasi_BO (Var. Moderasi 2)	0,976
Kinerja Pegawai_KP (Var. Tetap)	0,948

Sumber : Diolah peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 4, diketahui nilai *composite reliability* pada setiap konstruk atau variabel memiliki nilai bervariatif, dimana seluruh konstruk memiliki nilai *composite reliability* > 0.8. Hasil analisis *composite reliability* tersebut menunjukkan tiap konstruk atau variabel memiliki reliabilitas yang tinggi 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* menggunakan indikator koefisien determinasi (R2), 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 (variabel tetap) untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel *eksogen* (variabel bebas) terhadap variabel *endogen* (variabel tetap) atau untuk mencari tahu seberapa besar pengaruh variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen* dalam persentase (Ghozali, 2021). Hasil uji koefisien determinasi disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5. Uji Koefisien Determinasi (R Square)

Konstruk (Variabel)	R Square
Kinerja Pegawai_KP (Var. Tetap)	0,778

Sumber : Diolah peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 5, diketahui nilai *R Square* pada variabel kinerja pegawai (variabel Y) sebesar 0.778 menunjukkan variasi pengaruh substansif variabel bebas, yaitu kepemimpinan transformasional (var. X) dengan motivasi dan budaya organisasi sebagai variabel moderasi sebesar 77,8%. Sedangkan sisanya sebesar 22,2% dipengaruhi oleh variabel lainnya namun tidak diteliti.

Predictive Relevance (Q Square)

Uji *predictive relevance* (*q square*) dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi dengan prosedur *blinfolding*. Chin dalam Ghozali (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 6. Uji Predictive Relevance (Q Square)

Konstruk (Variabel)	Q Square
Kinerja Pegawai_KP (Var. Tetap)	0,497

Sumber : Diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 6, diketahui nilai *Q Square* pada variabel kinerja pegawai (variabel Y) sebesar 0.497 menunjukkan kapabilitas atau kemampuan prediksi dari pengaruh substansif variabel *independen*, yakni kepemimpinan *transformational* (variabel X) dengan motivasi dan budaya organisasi sebagai variabel moderasi berada dalam kategori "besar", karena nilai *Q Square* sebesar 0,497 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 *bootstraping* 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)



Sumber: *Output* SmartPLS 4, 2026

Tabel 6. Resume Hasil Analisis Jalur (Path Analsys)

Hipotesis	Original Sample	$T_{statistic}$
Kepemimpinan Transformasional (X) → KP (Y)	0,277	3,288
Motivasi (M1) → KP (Y)	0,247	3,016
Budaya Organisasi (M2) → KP (Y)	0,280	3,219
Moderasi KT-Mot → KO (Y)	0,013	0,168
Moderasi KT-BP → KO (Y)	-0,147	2,308

Sumber : Diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 6, diketahui nilai $t_{statistic}$ atau nilai t_{hitung} pada tiap hubungan antar ariabel, 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) dan pengaruh dengan efek moderasi, yakni hipotesis kedua (H2) dan hipotesis ketiga (H3). Resume hasil uji hipotesis dengan menggunakan uji t disajikan pada tabel berikut :

Tabel 7. Resume Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Original Sample	$T_{statistic}$		T_{tabel}	Keputusan	Keterangan
Hipotesis Pertama KT (X) → KP (Y)	0,277	3,288	>	1.96	Ha diterima	Terdapat Pengaruh (Positif)
Hipotesis Kedua Moderasi KT-Mot → KP (Y)	0,013	0,168	<	1.96	Ha ditolak	Tidak Terdapat Efek Moderasi
Hipotesis Ketiga Moderasi KT-BO → KP (Y)	-0,147	2,308	>	1.96	Ha diterima	Terdapat Efek Moderasi (Memperlemah)

Sumber : Diolah Peneliti, 2026

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformational berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang bekerja 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 gaya kepemimpinan transformational maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang pada akhisnya dapat pula berakumulasi kepada 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 kepemimpinan transformational berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Moderasi Motivasi Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan motivasi tidak dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja pegawai yang bekerja pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Banten yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai yang apabila dalam keadaan rendah, dalam hal ini diperkuat oleh nilai original sample sebesar 0.247 yang lebih kecil dari nilai pengaruh kepemimpinan transformasional sebesar 0,277. Motivasi kerja pegawai yang rendah tersebut diduga disebabkan oleh aspek-aspek dari faktor internalnya, yaitu tujuan (goals) dan kebutuhannya (*needs*) dari dirinya secara pribadi yang menurut pegawai terkait belum dapat terpenuhi dari instansi tempatnya bekerja. Selain itu, faktor eksternal yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai pun belum optimal, seperti pembayaran gaji yang relatif kecil dan memungkinkan dirangkap pembayarannya per beberapa bulan sekali bagi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) atau istilah populernya tenaga non ASN, pengembangan karir yang kurang memperhatikan latar belakang pendidikan maupun pengalaman kerja namun

justru mengutamakan hubungan kekerabatan, adanya interaksi sosial inklusif bagi pegawai ASN yang kurang mau berinteraksi dengan tenaga non ASN sehingga memperlemah hubungan antara sesama rekan kerja, maupun kurangnya pengawasan dari pimpinan kepada bawahannya menjadi penyebab motivasi kerja pegawai dalam keadaan yang rendah. Motivasi kerja yang rendah ini berdampak kurangnya kepercayaan kepada pemimpin di instansi tempatnya bekerja sehingga apapun gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpinnya tidak dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai terkait.

Selain itu, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Aroma (2025) yang menyatakan motivasi dapat memoderasi, dalam hal ini memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformational terhadap kinerja karyawan. Mengingat masih jarang ditemui penelitian dengan efek moderasi tersebut, maka hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menjadi yang pertama kali yang mendapatkan hasil bahwa motivasi tidak dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja pegawai.

Moderasi Budaya Organisasi Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi memoderasi, dalam hal ini memperlemah pengaruh kepemimpinan transformational 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 bawahanya 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 yang telah ditetapkannya 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 kepemimpinan transformational berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, motivasi tidak dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja pegawai, dan budaya organisasi memoderasi, dalam hal ini memperlemah pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja pegawai. Adapun keterbatasan atau limitasi dalam penelitian ini antara lain :

1. Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Banten yang direkomendasikan Kesbangpol Provinsi Banten dengan jumlah sebanyak 10 OPD tidak diseluruhnya bersedia dijadikan lokasi penelitian. Tercatat sebanyak 7 OPD yang bersedia dan sebanyak 3 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 dititipkan kepada pegawai *front office* yang menyebabkan adanya kuesioner yang tidak kembali sebanyak 5 kuesioner dan kuesioner yang tidak diisi dengan lengkap item pernyataan pada tiap variabelnya sebanyak 4 kuesioner dari total kuesioner yang disebarkan sebanyak 100 kuesioner.

Sehingga data penelitian hanya bersumber dari 91 kuesioner yang dapat diolah oleh peneliti karena diisi dengan lengkap.

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

1. Pimpinan atau Kepala Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Banten diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan terlebih dahulu meningkatkan kualitas pegawainya yang diantaranya dengan cara meningkatkan kompetensi dan keterampilan kerja pegawai dengan cara melaksanakan pendidikan dan pelatihan atau *workshop*, baik secara *offline* maupun *online* secara berkala agar pegawai memperoleh peningkatan kompetensi dan keahlian kerja untuk mendukung penyelesaian tugas pekerjaan.
2. 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 insprirasi 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.
3. Pimpinan atau Kepala OPD Provinsi Banten diharapkan dapat membangkitkan motivasi kerja bawahannya dengan cara mengeluarkan kebijakan pegawai yang berprestasi secara berkala akan diprioritaskan untuk direkomendasikan mengisi pos asn pada saat pembukaan lowongan penerimaan ASN agar pegawai yang masih bersatatus PPPK dapat lebih bersemangat dalam bekerja.
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 pegawai, seperti kinerja manajerial dari atasan, penerapan sistem pengendalian internal, sistem akuntansi manajemen, kompetensi kerja pegawai, pengembangan karir, disiplin kerja dan variabel lain sebagainya maupun dapat menggunakan analisis dengan efek moderasi maupun efek mediasi untuk mendapatkan hasil yang lebih variatif.

REFERENSI

Abdallaa, Nasaraldeen, 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. http://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 Transformational Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi. Journal of Comprehensive Science. 3(4). 896-897. https://jcs.greenpublisher.id/index.php/jcs/issue/archive

Armansyah (2022). Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks Organisasi Modern. *Jurnal Manajemen*, 10(1), 34-46.

Aroma, Lilla. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (Comserva)*. 5(3). 1031-1049. https://doi.org/10.59141/comserva.v5i3.3221

Fahyunah. (2025). Moderasi Budaya Organisasi Pada Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Transformational Leadership Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten). *Jounal of Innovative and Creativitiy (Joecy)*. 5(2). 19818-19830. https://joecy.org/index.php/joecy/article/view/2766/2535

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. 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 Dipenogoro.

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 Leadershipand 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

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.