

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Employee Empowerment sebagai Variabel Intervening

Zainul Arfandi^{1*}, Muryati²

¹Kantor Pelayanan Pajak Wilayah Malang

²Universitas Widya Gama Malang

*Penulis Korespondensi: Zainul Arfandi email: zainularfandi@gmail.com

Abstrak

Kualitas sumber daya manusia (SDM) sangat dipengaruhi oleh profesionalisme karyawan, yang menjadi kunci keberhasilan organisasi modern. Tantangan manajemen SDM semakin berat karena keragaman individu yang meningkat dan tuntutan lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu topik tentang hal tersebut perlu dilakukan kajian yang lebih mendalam guna mendapatkan gambaran yang jelas untuk menjawab permasalahan. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan langsung dan tidak langsung antar faktor tersebut, baik secara teoritis maupun praktis, untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi perpajakan di lingkungan Kementerian Keuangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel melalui pengujian hipotesis. Kesimpulan yang diperoleh bahwa kinerja pegawai di KPP Pratama Kota Malang lebih dipengaruhi oleh budaya organisasi dan pemberdayaan pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Gaya kepemimpinan, meskipun dinilai baik oleh responden, tidak terbukti signifikan mempengaruhi kinerja maupun empowerment pegawai. Upaya peningkatan kinerja sebaiknya difokuskan pada penguatan budaya organisasi dan pemberdayaan pegawai.

Abstract

The quality of human resources (HR) is strongly influenced by employee professionalism, which is the key to the success of modern organizations. The challenges of HR management are increasingly severe due to the increasing diversity of individuals and the demands of a dynamic environment. This study aims to analyze the direct and indirect relationships between these factors, both theoretically and practically, to support the achievement of the strategic objectives of tax organizations within the Ministry of Finance. This research uses a quantitative approach with the type of explanatory research, which aims to explain the cause-and-effect relationship between variables through hypothesis testing. The conclusion obtained is that employee performance at KPP Pratama Malang City is more influenced by organizational culture and employee empowerment, both directly and indirectly. Leadership style, although rated well by respondents, is not proven to significantly affect employee performance or empowerment. Efforts to improve performance should focus on strengthening organizational culture and employee empowerment.

Informasi Artikel

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, Employee Empowerment

Dikirim: 10 September 2024

Diterima: 07 Desember 2024

Diterbitkan: 16 Desember 2024

1. Pendahuluan

Kualitas sumber daya manusia (SDM) sangat dipengaruhi oleh profesionalisme karyawan, yang menjadi kunci keberhasilan organisasi modern. Tantangan manajemen SDM semakin berat karena keragaman individu yang meningkat dan tuntutan lingkungan yang dinamis (1–5). Kinerja pegawai menjadi aspek krusial dalam pencapaian tujuan strategis organisasi. Kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dibandingkan dengan standar yang ditetapkan, baik secara kuantitas maupun kualitas, serta apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) di bawah Kementerian Keuangan Indonesia memiliki tugas strategis dalam kebijakan dan teknis perpajakan, dengan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) sebagai pelaksana di lapangan. Target penerimaan pajak didistribusikan ke tiap KPP dan menjadi indikator utama keberhasilan kinerja. Pada 2021, realisasi penerimaan pajak nasional mencapai Rp1.277,53 triliun (103,90% dari target), dengan pertumbuhan signifikan pada kelompok pajak utama seperti PPh Non-Migas dan PPN & PPnBM. Capaian ini menunjukkan kontribusi besar pegawai dalam menghadapi tantangan pandemi dan perubahan ekonomi. Manajemen kinerja di Kementerian Keuangan diatur dalam KMK No. 300/KMK.01/2022, yang menekankan prinsip obyektif, terukur, akuntabel, dan partisipatif. Kinerja pegawai dinilai berdasarkan indikator yang berbeda sesuai tugas pokok dan fungsi, dan hasil penilaian memengaruhi peringkat serta besaran tunjangan kinerja. Salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan. Pemimpin harus mampu memotivasi, mengarahkan, dan membangkitkan semangat pegawai agar tujuan organisasi tercapai. DJP menyelenggarakan Leadership Development Program (LDP) untuk meningkatkan kompetensi manajerial pejabat struktural di berbagai jenjang. Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, baik signifikan maupun tidak signifikan. Budaya organisasi juga menjadi faktor penting. DJP membangun budaya organisasi berbasis nilai-nilai integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan, sebagaimana tertuang dalam KMK No. 312/KMK.01/2011. Budaya yang kuat berfungsi sebagai perekat sosial dan pengendali perilaku anggota organisasi. Hasil penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai juga bervariasi: sebagian menemukan pengaruh signifikan, sebagian tidak langsung. Pemberdayaan pegawai (employee empowerment) adalah upaya organisasi untuk mendorong pegawai menggunakan inisiatif, wewenang, dan tanggung jawab dalam pekerjaan. Empowerment meningkatkan kepercayaan diri, efektivitas, dan kapasitas pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi. Penelitian sebelumnya umumnya menemukan pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, meski ada juga yang menemukan hasil berbeda. Keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan pemberdayaan pegawai, yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku, sifat, kebiasaan, dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi, memotivasi, serta mempengaruhi bawahannya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Faktor yang Mempengaruhi: Karisma, inspirasi, simulasi intelektual, perhatian individual, kepribadian, pengalaman, harapan atasan dan bawahan, kebutuhan tugas, iklim dan kebijakan organisasi, serta harapan rekan kerja. Indikator: Kemampuan mengambil keputusan, memotivasi, komunikasi, mengendalikan bawahan, tanggung jawab, mengendalikan emosi, strategi jelas, kepedulian, stimulasi anggota, menjaga kekompakan tim, menghargai perbedaan, serta gaya instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi (6–11).

Budaya organisasi adalah kesepakatan bersama anggota organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai yang membentuk sikap dan perilaku. Budaya ini menjadi pedoman dan sistem kontrol perilaku anggota, serta diwariskan melalui proses sosialisasi. Proses Terbentuk: Melalui perjuangan organisasi, makna hasil, masukan dari pimpinan/karyawan/pihak luar, promosi nilai, diterima oleh anggota, dan akhirnya menjadi kebiasaan dan identitas organisasi. Unsur pembentuk budaya meliputi lingkungan usaha, nilai-nilai, pahlawan, ritual, dan jaringan budaya. Indikator: Inovasi dan pengambilan risiko, orientasi hasil, orientasi pada kepentingan karyawan, orientasi detail tugas,

pelaksanaan norma dan nilai, kepercayaan, kerja tim, agresivitas, stabilitas kerja, serta nilai-nilai utama seperti integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan (12,12–18).

Employee empowerment adalah proses pemberian peluang dan wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan, dan mengambil keputusan terkait pekerjaannya. Empowerment meningkatkan rasa percaya diri, tanggung jawab, dan komitmen terhadap organisasi. Tujuan & Manfaat: Meningkatkan kapabilitas, tanggung jawab, produktivitas, hubungan atasan-bawahan, pengambilan keputusan, semangat kerja, penyelesaian konflik, komunikasi, serta inovasi dan pengembangan organisasi. Indikator: Keinginan (desire), kepercayaan (trust), kepercayaan diri (confident), kredibilitas (credibility), wewenang (accountability), komunikasi (communication), serta dimensi meaning (arti), competence (kompetensi), self-determination (penentuan diri), dan impact (pengaruh) (19–21).

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai individu sesuai tanggung jawab dan tujuan organisasi. Kinerja mencakup proses dan hasil pekerjaan, serta berkontribusi pada kepuasan konsumen dan pencapaian tujuan strategis. Faktor yang Mempengaruhi: Efektivitas, efisiensi, otoritas, disiplin, inisiatif, kemampuan, motivasi, pendidikan, struktur organisasi, sikap, kepribadian, dan motivasi kerja. Indikator: Tujuan, standar, umpan balik, alat/sarana, kompetensi, motif, peluang, kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja, serta indikator dari Kepmenkeu No. 300/KMK.01/2022 seperti kuantitas, kualitas, waktu, biaya, orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerjasama, dan kepemimpinan

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu bahwa ,

1. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Keduanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja, pemberdayaan, dan knowledge sharing. Gaya kepemimpinan transformasional, birokrasi, dan laissez faire memiliki pengaruh berbeda pada empowerment dan kinerja.
2. Employee Empowerment: Pemberdayaan karyawan berperan penting dalam meningkatkan kinerja, menjadi variabel mediasi antara gaya kepemimpinan dan kinerja, serta antara budaya organisasi dan kinerja. Empowerment juga berpengaruh pada organizational citizenship behavior (OCB).
3. Budaya Organisasi: Budaya organisasi berdampak langsung maupun tidak langsung pada kinerja, melalui kepuasan kerja, motivasi, dan knowledge sharing. Dimensi budaya seperti inovasi, orientasi hasil, dan kerja tim terbukti memperkuat kinerja pegawai

Secara umum, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui empowerment dan variabel mediasi lainnya. Pemberdayaan karyawan menjadi kunci dalam memperkuat kinerja organisasi di berbagai sektor. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan langsung dan tidak langsung antar faktor tersebut, baik secara teoritis maupun praktis, untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi per pajakan di lingkungan Kementerian Keuangan.

2. Metode

2.1. Pendekatan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel melalui pengujian hipotesis. Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dengan employee empowerment sebagai variabel intervening, pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Wilayah Kota Malang. Teknik sensus digunakan, di mana seluruh pegawai dijadikan responden karena jumlah populasi kurang dari 100 orang. Subjek: Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Wilayah Kota Malang. Objek: Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui employee empowerment. Populasi: Seluruh pegawai KPP Pratama di Wilayah Kota Malang, sebanyak 98 orang. Sampel:

Menggunakan total sampling, sehingga seluruh populasi (98 pegawai) dijadikan sampel penelitian. Jenis Data yang digunakan: Kuantitatif: Skor kuesioner responden terkait variabel penelitian, dan kualitatif: Profil KPP Pratama di Wilayah Kota Malang. Sumber Data: Primer: Data langsung dari responden melalui kuesioner. Sekunder: Literatur, artikel, dan sumber lain yang relevan

2.2. Metode pengambilan data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah Kuesioner: Daftar pertanyaan sistematis terkait variabel penelitian (gaya kepemimpinan, budaya organisasi, employee empowerment, kinerja pegawai). Dokumentasi: Data dari buku, peraturan, laporan, dan profil instansi. Instrumen Penelitian berupa angket/kuesioner yang disusun sendiri dengan skala Likert (1–5), mulai dari “Sangat Tidak Setuju” (1) hingga “Sangat Setuju” (5). Kisi-kisi instrumen disusun untuk memastikan keterkaitan antara variabel yang diteliti dengan indikator dan teori yang diambil.

2.3. Metode analisis

Metode analisis data adalah Analisis Statistik Deskriptif: Menggambarkan data tanpa generalisasi, menggunakan SPSS versi 25. Klasifikasi kategori skor rata-rata berdasarkan skala Likert:

Nilai	Kategori
1.00–1.80	Sangat Tidak Sesuai
1.81–2.60	Tidak Sesuai
2.61–3.40	Cukup Sesuai
3.41–4.20	Sesuai
4.21–5.00	Sangat Sesuai

Analisis Statistik Inferensial: Menggunakan SmartPLS 4.0 dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) untuk menguji hubungan antar variabel laten dan manifest.

Model PLS terdiri dari: Outer Model (Measurement Model): Menguji reliabilitas (outer loading > 0.70, composite reliability 0.60–0.70, Cronbach's alpha > 0.7) dan validitas (validitas konvergen dengan AVE $\geq$ 0.5, validitas diskriminan dengan cross loading > 0.70 dan Fornell-Larcker Criterion). Inner Model (Structural Model): Menguji hubungan antar konstruk dengan kriteria:

1. Variance Inflation Factor (VIF) < 5 (tidak ada multikolinearitas)
2. Koefisien Determinasi (R^2): 0.75 (kuat), 0.50 (moderat), 0.25 (lemah)
3. Cross-validated redundancy (Q^2) > 0 (relevansi prediktif)
4. Effect size (f^2): 0.02 (kecil), 0.15 (sedang), 0.35 (besar)
5. Path coefficient: -1 sampai +1, semakin mendekati +1 semakin kuat dan positif

Pengujian Hipotesis: Menggunakan bootstrapping pada SmartPLS untuk memperoleh nilai t-statistik setiap jalur hubungan. Kriteria pengujian: Tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), t-tabel = 1,96. Jika t-statistik $\geq$ 1,96 atau $p < 0,05$: H_a diterima (ada pengaruh signifikan). Jika t-statistik < 1,96 atau $p > 0,05$: H_0 diterima (tidak ada pengaruh signifikan).

Analisis Mediasi : Variabel mediasi dinilai berdasarkan peranan total (full mediation) atau sebagian (part mediation) menurut Baron & Kenny (1986):

1. Full mediation: Variabel independen tidak berpengaruh signifikan pada dependen tanpa melalui mediator.
2. Part mediation: Variabel independen tetap berpengaruh langsung pada dependen meski ada mediator.
3. Efektivitas mediasi dinilai dari signifikansi jalur tidak langsung dibandingkan jalur langsung.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil

Gambaran Umum KPP Pratama di Kota Malang bahwa KPP Pratama Malang Selatan didirikan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pajak, mencakup 3 kecamatan di Kota Malang, dan menerapkan sistem administrasi modern. Visi: Menjadi mitra terpercaya pembangunan bangsa

melalui administrasi perpajakan yang efisien, efektif, berintegritas, dan berkeadilan. Struktur organisasi terdiri dari subbagian umum, seksi data dan informasi, pelayanan, penagihan, pemeriksaan, ekstensifikasi & penyuluhan, serta beberapa seksi pengawasan dan konsultasi.

Karakteristik Responden. Jumlah responden: 98 pegawai. Jenis kelamin: Laki-laki 55,1%, perempuan 44,9%. Usia: 30–40 tahun (53,1%), <30 tahun (37,8%), 41–50 tahun (9,2%). Pendidikan: S1 (49%), D1 (21,4%), D3 (19,4%), S2 (9,2%), SMA (1%). Masa kerja: 6–10 tahun (32,7%), 16–20 tahun (29,6%), 11–15 tahun (18,4%), 0–5 tahun (15,3%), >20 tahun (4,1%).

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian:

1. Gaya Kepemimpinan (X1). Rata-rata skor: 3,87 (kategori baik). Indikator: Telling (4,06), Selling (3,90), Participating (3,86), Delegating (3,66). Mayoritas responden menilai gaya kepemimpinan sudah baik, namun masih ada yang merasa kurang dalam komunikasi, pemberian tugas, dan penghargaan.
2. Budaya Organisasi (X2). Rata-rata skor: 3,18 (kategori baik). Indikator: Integritas (3,31), Profesionalisme (3,34), Sinergi (2,72, kategori sedang), Pelayanan (3,19), Kesempurnaan (3,34). Budaya organisasi dinilai baik, namun aspek sinergi masih perlu ditingkatkan.
3. Employee Empowerment (Z). Rata-rata skor: 3,81 (kategori baik). Indikator: Desire (3,93), Trust (3,66), Confident (3,70), Credibility (4,10), Accountability (3,73), Communication (3,75). Pegawai merasa cukup diberdayakan dan bertanggung jawab terhadap tugasnya.
4. Kinerja Pegawai (Y). Rata-rata skor: 3,96 (kategori tinggi). Indikator: Kuantitas (3,97), Kualitas (4,03), Waktu (3,84), Biaya (3,89), Orientasi pelayanan (4,17), Komitmen (4,10), Inisiatif (3,92), Kerjasama (3,90), Kepemimpinan (3,86). Kinerja pegawai dinilai tinggi pada semua aspek.

Evaluasi Model Pengukuran: Semua indikator memiliki outer loading >0,70 (reliabel). Cronbach's alpha dan composite reliability seluruh variabel >0,92 (sangat baik). AVE seluruh variabel >0,53 (validitas konvergen baik). Uji diskriminan (cross loading dan Fornell-Larcker) menunjukkan validitas baik.

Evaluasi Model Struktural: Tidak ada masalah multikolinearitas ($VIF < 10$). R^2 Employee Empowerment: 0,337 (33,7% dipengaruhi gaya kepemimpinan & budaya organisasi). R^2 Kinerja Pegawai: 0,438 (43,8% dipengaruhi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan empowerment). $Q^2 = 0,627$ (goodness of fit baik, model menjelaskan 62,7% keragaman data), lebih lengkap ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur Pengaruh	T-Statistik	P-Value	Kesimpulan
H1	Gaya Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	1,581	0,114	Tidak signifikan
H2	Gaya Kepemimpinan → Employee Empowerment	0,103	0,918	Tidak signifikan
H3	Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	2,730	0,006	Signifikan
H4	Budaya Organisasi → Employee Empowerment	5,743	0,000	Signifikan
H5	Employee Empowerment → Kinerja Pegawai	8,684	0,000	Signifikan
H6	Gaya Kepemimpinan → Employee Empowerment → Kinerja Pegawai	0,103	0,918	Tidak signifikan
H7	Budaya Organisasi → Employee Empowerment → Kinerja Pegawai	4,747	0,000	Signifikan

Berdasarkan tabel di atas bahwa, hanya pengaruh budaya organisasi (langsung dan tidak langsung via empowerment) serta empowerment terhadap kinerja pegawai yang signifikan. Selain itu gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

3.2. Pembahasan

Analisis Mediasi yang diperoleh adalah, Employee Empowerment tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (tidak terjadi mediasi), dan Employee Empowerment memediasi secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (partial mediation).

Pembahasan temuan dari penelitian ini adalah,

1. Gaya Kepemimpinan dinilai baik namun tidak berpengaruh signifikan pada kinerja maupun empowerment, diduga karena selisih skor rata-rata yang kecil dan masih ada responden yang kurang puas pada beberapa aspek kepemimpinan.
2. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai dan empowerment. Budaya yang kuat dan positif mendorong kinerja dan pemberdayaan pegawai.
3. Employee Empowerment sangat berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai, menjadi faktor kunci dalam model ini.
4. Mediasi: Hanya hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi secara parsial oleh empowerment, sedangkan gaya kepemimpinan tidak dimediasi.

Implikasi Praktis dari penelitian ini bahwa,

1. KPP Pratama Malang perlu lebih memfokuskan pada penguatan budaya organisasi dan pemberdayaan pegawai untuk meningkatkan kinerja.
2. Budaya organisasi yang kuat dan program pemberdayaan pegawai akan menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja.
3. Keterbatasan Penelitian hanya tiga variabel utama yang diteliti. Jumlah responden terbatas (98 orang). Data hanya berasal dari kuesioner, sehingga potensi bias subjektivitas tetap ada. Penelitian hanya dilakukan di KPP Pratama Kota Malang, sehingga generalisasi terbatas.

Kesimpulan yang diperoleh bahwa kinerja pegawai di KPP Pratama Kota Malang lebih dipengaruhi oleh budaya organisasi dan pemberdayaan pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Gaya kepemimpinan, meskipun dinilai baik oleh responden, tidak terbukti signifikan mempengaruhi kinerja maupun empowerment pegawai. Upaya peningkatan kinerja sebaiknya difokuskan pada penguatan budaya organisasi dan pemberdayaan pegawai.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di atas, bahwa,

1. Gaya kepemimpinan yang sudah baik tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai secara optimal di Kantor Pelayanan Pajak Pratama wilayah Kota Malang.
2. Gaya kepemimpinan yang baik juga tidak mampu meningkatkan pemberdayaan pegawai (employee empowerment) secara signifikan di lingkungan tersebut.
3. Budaya organisasi yang sudah baik terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai secara optimal di Kantor Pelayanan Pajak Pratama wilayah Kota Malang.
4. Budaya organisasi yang baik juga mampu meningkatkan pemberdayaan pegawai, sehingga pegawai menjadi lebih berdaya.
5. Pemberdayaan pegawai (employee empowerment) yang sudah baik mampu meningkatkan kinerja pegawai secara optimal.
6. Employee empowerment tidak berperan sebagai mediator dalam pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, artinya, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja tidak dimediasi oleh pemberdayaan pegawai.
7. Employee empowerment mampu menjadi mediator parsial atas pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, sehingga sebagian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai terjadi melalui peningkatan pemberdayaan pegawai.

Daftar Pustaka

1. Ardiansyah R, Pracandra AP, Sari DPA, Rahmawati SM, Fajri MA, Nuraini D. Manajemen Sumber Daya Manusia Global dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*. 2024;3(2):42–8.
2. Prabu MA. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2005;
3. Madiistriyatno H, Tunnufus Z. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengelola Potensi Individu dalam Perusahaan*. Indigo Media; 2024.
4. Dirwan D, Ahmad F, Nurul Aqilah A, Shafira AA. Mengkaji Dampak Beberapa Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Pegawai. *Economics and Digital Business Review*. 2024;5(1):251–65.
5. Harmaini H, Antoni E, Agustina R. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dalam Perspektif Peraturan Perundang-undangan. *Adagium: Jurnal Ilmiah Hukum*. 2024;2(2):108–20.
6. Sihombing AA, Nurhattati N, Pabbajah M, Putranti HRD, Maigahoaku FD, Fatra M. Examining the Relationship between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Task Performance. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*. 2024;31(1):23.
7. Yulianingrum NF, Mas'ud M. The Influence of Individual Characteristics and Ethical Behavior on Employee Performance Mediated by Organizational Commitment. *Journal of Management Research and Studies*. 2024;2(2):364–75.
8. Gayatri TM, Prasilowati SL. The influence of organizational climate and organizational culture on the performance of employees of the tourism and creative economy office of DKI Jakarta province with motivation as an intervening variable. *Jurnal Scientia*. 2024;13(01):481–96.
9. Novriansyah Y, Royati E, Yeni M. The Influence of Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Leadership in The Cooperative, SMEs, Industry, and Trade Office of Bungo Regency. *ProBisnis: Jurnal Manajemen*. 2024;15(5):948–55.
10. Zahari M, Yamali FR, Hartono H. The Influence of Servant Leadership and Intrinsic Motivation on Employee Performance Through Organizational Commitment in Subdistrict Government Institutions. *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*. 2024;5(3).
11. Putu BSI, Ketut RP, Made DPN. *The Influence Of Work Discipline and Training on Employee Performance Mediated by Organizational Commitment In Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Denpasar*. 2021.
12. Aripayugo G. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi di PT Perkebunan Nusantara XIV)= The Influence of Organizational Culture and Leadership on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variables (Study at PT Perkebunan Nusantara XIV). 2021;
13. Hardini ES, Meiriyanti R. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif*. 2023;1(2):01–28.
14. SARI Y. *Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan Pada Pt. Harum Indah Sari Tours Dan Travel Denpasar*. 2021;
15. Öztekin Ö, İşçi S, Karadağ E. The effect of leadership on organizational commitment. *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*. 2015;57–79.
16. Ausat AMA, Suherlan S, Peirisal T, Hirawan Z. The effect of transformational leadership on organizational commitment and work performance. *Journal of Leadership in Organizations*. 2022;4(1).
17. Amin A. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Budaya Organisasi Pada Perusahaan Industri Kreatif CV. Cipta Gelegar di Makassar Universitas Hsanuddin Makassar*. 2017;

18. Shalahuddin A. Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan PT. Sumber Djantin di Kalimantan Barat. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. 2013;6(1):90–104.
19. Mulya Putri GA, Fauzi A, Saputra F, Danaya BP, Puspitasari D. Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (Jemsi)*. 2023;5(2).
20. Nurhasanah N, Jufrizen J, Tupti Z. Pengaruh etika kerja, budaya organisasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*. 2022;5(1):245–61.
21. Ali H, Sastrodiharjo I, Saputra F, Besar G, Ekonomi F, Bhayangkara U, et al. Pengukuran organizational citizenship behavior: Beban kerja, budaya kerja dan motivasi (Studi literature review). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*. 2022;1(1):83–93.