

PERAN MEDIASI SISTEM KERJA PADA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM IMPLEMENTASI NILAI BERAKHLAK DI BPS

Alifaldo Daffa Darmawan

Universitas Airlangga
alifaldo.daffa@bps.go.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi nilai-nilai BerAKHLAK (Berorientasi pada Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) di lingkungan Badan Pusat Statistik (BPS), serta mengetahui dampaknya terhadap budaya organisasi melalui mekanisme kepemimpinan dan sistem kerja. Dengan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)*, penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh dari hasil survei budaya organisasi badan pusat statistik Tahun 2022", yang mencakup 34 unit kerja BPS di seluruh Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, meskipun aspek kepemimpinan tidak secara langsung berpengaruh signifikan terhadap aspek sumber daya manusia yang berperan dalam implementasi Budaya organisasi "berAKHLAK" di BPS, namun pengaruhnya secara total - termasuk pengaruhnya melalui mediasi sistem kerja - sangat signifikan. Penelitian ini menekankan pentingnya kepemimpinan yang efektif dan sistem kerja yang efisien dalam menanamkan nilai-nilai berAKHLAK di kalangan pegawai BPS. Simpulan, kepemimpinan yang efektif, jika didukung oleh sistem kerja yang baik, memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku pegawai yang sesuai dengan nilai-nilai BerAKHLAK

Kata kunci: BerAKHLAK, budaya organisasi, kepemimpinan, sistem kerja, sistem penghargaan

ABSTRACT

This research seeks to analyze the implementation of BerAKHLAK (Service-Oriented, Accountable, Competent, Harmonious, Loyal, Adaptive, and Collaborative) values within the Statistics Indonesia/Badan Pusat Statistik (BPS), while also investigating its impact on organizational culture via leadership and work system mechanisms. Utilizing Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS), this research draws upon secondary data gleaned from "Organizational Culture Survey Results of the Badan Pusat Statistik 2022", covering 34 BPS work units throughout Indonesia. Findings suggest that, although leadership does not directly have a profound effect on people who play a role in the implementation of "BerAKHLAK" organizational culture in BPS, its total effect - including its effects through system mediation - is profoundly significant. Leadership significantly shapes work systems which in turn have profound effects on people. This study emphasizes the significance of effective leadership and an efficient work system in instilling BerAKHLAK values among BPS employees. In conclusion, effective leadership, if supported by a good work system, has a big influence on team member behavior in accordance with the values of AKHLAK

Keywords: BerAKHLAK, Organizational Culture, Leadership, Work System, Reward System

PENDAHULUAN

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja sektor publik. Pemerintah Indonesia mengadopsi nilai inti BerAKHLAK sebagai kerangka kerja budaya organisasi - yang terdiri dari nilai-nilai Berorientasi pada Layanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif yang bertujuan untuk mendorong ASN bekerja lebih profesional dengan merespons secara langsung dan lebih cepat terhadap kebutuhan masyarakat (Kurniawan, 2023; Zen et al., 2023;). Menurut Syawitri et al., (2022), BerAKHLAK merupakan bagian dari budaya etos kerja profesional dalam diri ASN untuk menciptakan pelayanan prima kepada masyarakat.

Nilai-nilai BerAKHLAK sangat relevan dalam upaya reformasi birokrasi di Indonesia, yang berfungsi sebagai dasar untuk mewujudkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi yang lebih baik pada pelayanan publik (Lidiasari et al., 2024; Powell et al., 2021). Konsep dan implementasi budaya organisasi BerAKHLAK dalam pelayanan publik di Indonesia relevan dalam menciptakan birokrasi yang lebih efisien (Nurdin et al., 2023). Pencanangan BerAKHLAK yang dilakukan oleh Presiden Joko Widodo bertujuan untuk menyatukan nilai-nilai yang sama di seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) Indonesia sehingga tercipta organisasi yang berorientasi pada pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif (Marbun & Hendry, 2022; Suryana & Briando, 2022; Warrick, 2017).

Untuk memaksimalkan reformasi birokrasi, Badan Pusat Statistik (BPS) telah mengadopsi BerAKHLAK sebagai nilai-nilai inti. BPS sebagai lembaga pemerintah non-kementerian berupaya untuk menghasilkan statistik berkualitas yang mendukung Indonesia Maju (BPS, 2023). BPS berpedoman pada Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Penguatan Budaya Kerja ASN yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (BPS, 2023). BPS telah melakukan peralihan dari nilai-p-value profesionalisme Integritas dan Amanah (PIA), menuju nilai-nilai inti ASN BerAKHLAK untuk memperkuat budaya kerja sesuai dengan UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN (Badan Pusat Statistik, 2023). Berdasarkan hasil Survei Budaya Organisasi BPS 2022, nilai-nilai BerAKHLAK telah diimplementasikan secara luas di seluruh unit kerja BPS di Indonesia. Survei yang melibatkan 15.811 pegawai BPS di berbagai unit kerja dan dilakukan secara daring ini menunjukkan bahwa implementasi BerAKHLAK berada di level sangat baik dengan nilai keseluruhan 4,09, menempatkannya dalam kategori hijau, dan mencerminkan bahwa nilai-nilai BerAKHLAK telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari perilaku dan karakteristik kerja sehari-hari di kalangan pegawai BPS (BPS, 2023)).

Meskipun implementasi BerAKHLAK di BPS telah membuahkan hasil yang positif, namun masih terdapat beberapa kendala yang harus diatasi agar dapat benar-benar efektif. Salah satu kendala tersebut adalah interpretasi dan implementasi nilai-nilai BerAKHLAK yang tidak merata di antara unit kerja dan level jabatan yang berbeda. Sebagai contoh, implementasi nilai-nilai BerAKHLAK unit-unit kerja di BPS Daerah lebih tinggi dibandingkan dengan BPS Pusat; perbedaan juga dapat bervariasi menurut generasi dan masa kerja pegawai. Pegawai dengan masa kerja 5-9 tahun menunjukkan p-value persepsi yang lebih rendah dibandingkan dengan pegawai dengan masa kerja 24 tahun atau lebih (BPS, 2023). Tantangan lain terletak pada kepemimpinan dan sistem kerja. Nilai Indikator Pelatihan dan Mentoring, dalam Dimensi Kepemimpinan, menunjukkan nilai yang lebih rendah daripada Indikator Komitmen; hal ini menandakan perlunya memperkuat program pelatihan, mentoring, dan pembinaan yang efektif (BPS,

2023). Demikian juga dalam Dimensi Sistem: *Reward/Punishment* menunjukkan skor terendah yang berarti kebijakan *Reward/Punishment* harus dilakukan lebih adil dan transparan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai BPS (BPS, 2023).

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan pengaruh aspek kepemimpinan pada budaya organisasi. Sebuah studi oleh Dalia et al., (2021), menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif memainkan peran penting dalam menciptakan budaya organisasi yang berkelanjutan dengan membentuk nilai, kepercayaan, dan perilaku yang ditularkan ke para pegawai. Hosseini et al., (2020), menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi yang dapat memberikan pengaruh menguntungkan bagi pembelajaran organisasi; penelitian oleh Koçyiğit, (2015), menggunakan meta analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif tidak langsung terhadap budaya; dengan gaya kepemimpinan yang berperan sebagai variabel moderator utamanya (Kakaroukas & Stavrinoudis, 2021).

Penelitian Loconto & Arnold, (2022), menekankan bagaimana standar pengukuran berdampak pada nilai-nilai sosial dan budaya dalam organisasi. Amjad & Siddiqui, (2019), melakukan penelitian yang menunjukkan bagaimana budaya organisasi yang mendorong inovasi dan manajemen pengetahuan dapat secara signifikan meningkatkan efektivitas organisasi. Penelitian Igbaji et al., (2023), memberikan temuan yang serupa, menyoroti bagaimana inovasi dapat memperkuat hubungan antara budaya organisasi yang efektif dan motivasi pegawai yang tinggi. Amjad & Siddiqui, (2019), menemukan bahwa inovasi dan motivasi memainkan peran penting dalam memperkuat korelasi positif antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Ur Rehman et al., (2019), melaporkan bahwa budaya inovatif dan pembelajaran organisasi secara positif memediasi antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi. Penelitian oleh Goncalves et al., (2019), mengkonfirmasi hubungan tersebut dengan menunjukkan pentingnya budaya yang mendorong inovasi, seperti budaya Klan dan Adhokrasi, yang dapat meningkatkan kelincahan organisasi sekaligus mendukung proses inovasi. Jika ditinjau dari sistem penghargaan/*reward system*, perannya penting dalam menghubungkan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Pahotan & Wibowo Widhiyanto, (2023), menemukan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan teori dan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana variabel kepemimpinan (komitmen, *coaching & mentoring*, dan sistem kerja (standar & pengukuran, inovasi dan sistem penghargaan/*reward system*) mempengaruhi implementasi budaya organisasi BerAKHLAK di BPS. Selain itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel kepemimpinan dan implementasi budaya organisasi BerAKHLAK di BPS yang dimediasi oleh variabel sistem kerja.

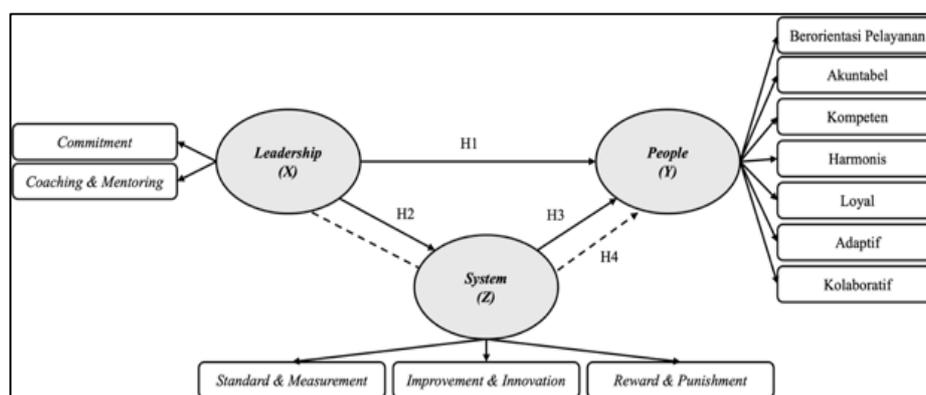
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)*. SEM-PLS dipilih karena kemampuannya untuk mengakomodasi ukuran sampel yang kecil serta model yang mengandung banyak variabel laten dan indikator, sehingga cocok untuk penelitian yang hanya melibatkan 34 unit kerja BPS dari 34 provinsi di Indonesia

Populasi penelitian ini adalah seluruh unit kerja BPS yang berada di seluruh Indonesia dari Provinsi Aceh hingga Provinsi Papua. Penelitian ini menggunakan data

sekunder yang diperoleh dari "Hasil Survei Budaya Organisasi Badan Pusat Statistik 2022" (dirilis pada tahun 2023), yang mencakup 34 unit kerja BPS tingkat provinsi di seluruh Indonesia. Penelitian ini menggunakan data dari 34 Unit Kerja BPS tingkat Provinsi untuk mendapatkan representasi yang akurat tentang bagaimana nilai-nilai BerAKHLAK telah diterapkan di seluruh Indonesia.

Variabel kepemimpinan di Survei Budaya Organisasi BPS diukur melalui dua dimensi, yaitu komitmen dan *coaching & mentoring*. Variabel ini mengukur bagaimana para pemimpin menjunjung tinggi nilai-nilai BerAKHLAK serta memberikan bimbingan dan pelatihan bagi pegawai BPS. Variabel sistem diukur melalui tiga dimensi - standar & pengukuran, perbaikan & inovasi, dan penghargaan & hukuman/*reward & punishment* - yang mencakup implementasi sistem kerja untuk mendukung budaya organisasi sekaligus menjamin penerapan nilai-nilai BerAKHLAK secara berkelanjutan. Variabel Sumber Daya Manusia/*people* diukur melalui tujuh dimensi perilaku BerAKHLAK yang mengukur apakah pegawai menginternalisasi dan mengimplementasikan nilai-t-value tersebut dalam praktik kerja sehari-hari di BPS, mencerminkan bagaimana pegawai BPS mempraktikkan nilai-t-value tersebut dalam kesehariannya di tempat kerja. Kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:



Gambar 1. Kerangka Kerja Konseptual

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa langkah terstruktur dari metodologi SEM-PLS. Pertama, data sekunder diambil dari "Hasil Survei Budaya Organisasi Badan Pusat Statistik 2022". Setelah mengumpulkan sumber data sekunder tersebut, data diolah menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3 untuk dianalisis lebih lanjut. Pengolahan data diawali dengan pengujian *outer model*, yang bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk dengan melihat nilai *loading factor*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan nilai *composite reliability*. Pengujian inner model dilakukan untuk melihat hubungan antar variabel laten dengan melihat *p-value path coefficient* dan *R-squared*. Pada langkah terakhir ini, pengujian mediasi menggunakan efek tidak langsung untuk menilai apakah variabel sistem kerja memediasi antara kepemimpinan/*leadership* dengan *people*. Hasil SEM-PLS kemudian digunakan untuk menguji hipotesis dan memahami pengaruh kepemimpinan dan sistem kerja terhadap penerapan nilai-nilai BerAKHLAK di BPS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Outer Model (Loading Factor)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SEM-PLS, berikut ini adalah nilai *outer loading* untuk setiap indikator pada variabel laten:

Tabel 1.
Nilai *Loading Factor*

Variabel Laten	Indikator	Loading Factor
Leadership	COMM	0.992
Leadership	COACH	0.992
System	STAND	0.989
System	INNOV	0.995
System	REWARD	0.988
People	BERAKHLAK1	0.984
People	BERAKHLAK2	0.965
People	BERAKHLAK3	0.985
People	BERAKHLAK4	0.979
People	BERAKHLAK5	0.961
People	BERAKHLAK6	0.974
People	BERAKHLAK7	0.977

Sumber: Pengolahan data menggunakan SmartPLS 3

Berdasarkan Hair et al (2014), nilai *outer loading* ($>0,9$) menunjukkan kontribusi yang kuat dari indikator-indikator tersebut dalam menjelaskan variabel laten masing-masing, dengan nilai *loading factor* lebih dari 0,7 dianggap cukup handal dalam model PLS. Dengan demikian semua indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk masing-masing dalam penelitian ini adalah valid.

Construct Reliability and Validity

Di bawah ini adalah hasil pengukuran konstruk reliabilitas dan validitas untuk setiap variabel laten:

Tabel 2.
Nilai *Construct Reliability dan Validity*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Leadership	0.985	0.985	0.985
System	0.991	0.991	0.981
People	0.993	0.994	0.951

Sumber: Pengolahan data menggunakan SmartPLS 3

Nilai-nilai yang ditampilkan dalam tabel menunjukkan bahwa semua variabel laten memiliki reliabilitas dan validitas yang tinggi. Nilai Cronbach's Alpha dan *composite reliability* yang lebih besar dari 0,7 menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki konsistensi internal dan indikasi reliabilitas yang baik dan dapat dipercaya untuk mengukur variabel. Selain itu, nilai AVE yang lebih besar dari 0,5 menunjukkan bahwa sebagian besar varians indikator dapat dijelaskan oleh variabel laten; hal ini menandakan validitas konvergen yang tinggi. Selain itu, hasil pengujian terbukti konsisten dengan teori dan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan, sistem kerja dan perilaku pegawai yang diukur dengan nilai-nilai BerAKHLAK merupakan konstruk yang valid dan dapat diandalkan.

Nilai R-Squared (R²)

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan SEM-PLS, berikut ini adalah nilai *R-Squared* (R²) untuk variabel laten dalam model penelitian ini:

Tabel 3.
 Nilai *R-Square* dan Nilai *Adjusted R-Square*

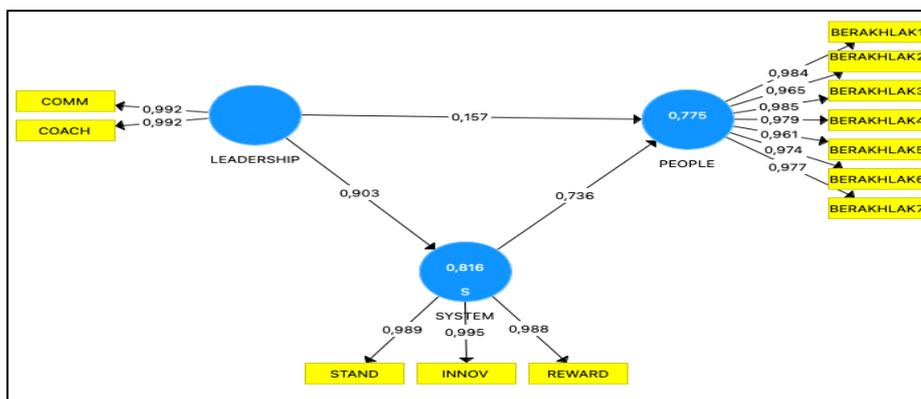
Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>People</i>	0.775	0.76
<i>System</i>	0.816	0.81

Sumber: Pengolahan data menggunakan SmartPLS 3

Nilai *R-Squared* sebesar 0,775 menunjukkan bahwa 77,5 persen varians dalam variabel *People* dapat dijelaskan oleh dua variabel independen dalam model, yaitu *Leadership* dan *System*, sehingga menunjukkan kemampuan prediksi yang kuat dalam menjelaskan perilaku pegawai berdasarkan gaya kepemimpinan dan sistem kerja (*System*). Penggunaan nilai *Adjusted R-Squared* sebesar 0.760 sebagai metode penyesuaian masih menunjukkan kemampuan prediksi yang kuat dari model ini.

Nilai *R-Squared* sebesar 0,816 menunjukkan bahwa 81,6% varians dalam variabel sistem kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan; hal ini menunjukkan bagaimana kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap sistem kerja yang diterapkan dalam organisasi. Bahkan nilai *Adjusted R-Squared*, yaitu 0.810, masih menunjukkan kemampuan prediktif yang kuat. Nilai *R-Squared* untuk variabel *People* dan *System* dalam penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, sejalan dengan teori yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang efektif dan sistem kerja yang efisien memainkan peran kunci dalam membentuk perilaku pegawai dalam mematuhi nilai-nilai inti BerAKHLAK.

Dengan melihat nilai *R-Squared* yang tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa model ini efektif untuk menjelaskan perilaku pegawai (*People*) dan sistem kerja (*System*) yang berhubungan dengan kepemimpinan. Hasil ini didukung oleh analisis koefisien jalur yang menunjukkan hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dan *system*; serta *system* dan *people*.



Gambar 2. Diagram Jalur Hasil *Output* SmartPLS
 Sumber: Pengolahan data menggunakan SmartPLS 3

Inner Model (Bootstrapping)

Berdasarkan *bootstrapping* yang dilakukan dengan menggunakan SEM-PLS, berikut ini adalah nilai koefisien jalur, *t-value* dan *p-value* yang terkait dengan hubungan variabel laten:

Tabel 4.

Koefisien Jalur, t-value dan p-value

Hubungan antar variabel	<i>Koefisien Jalur (O)</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>
LEADERSHIP -> PEOPLE	0.157	0.677	0.499
LEADERSHIP -> SYSTEM	0.903	22.932	0.000
SYSTEM -> PEOPLE	0.736	3.465	0.001

Sumber: Pengolahan data menggunakan SmartPLS 3

Total Indirect Effects and Specific Indirect Effects

Berdasarkan hasil *bootstrapping* yang dilakukan dengan menggunakan SEM-PLS, tabel ini memaparkan nilai untuk *Total Indirect Effects* and *Specific Indirect Effects* seperti koefisien jalur, *t-value* dan *p-value* dalam hubungan antar variabel laten:

Tabel 5.

T-value total Indirect Effects dan Specific Indirect Effects

Hubungan antar variabel	<i>Koefisien Jalur (O)</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>
LEADERSHIP -> PEOPLE	0.665	3.363	0.001
LEADERSHIP -> SYSTEM -> PEOPLE	0.665	3.363	0.001

Sumber: Pengolahan data menggunakan SmartPLS 3

Total Effects

Berdasarkan *bootstrapping* yang dilakukan dengan menggunakan SEM-PLS, berikut ini adalah *total effects*, *t-value*, dan *p-value* yang terkait dengan hubungan variabel laten:

Tabel 6

T-value total Effects

Hubungan antar variabel	<i>Koefisien Jalur (O)</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>
LEADERSHIP -> PEOPLE	0.822	9.894	0.000
LEADERSHIP -> SYSTEM	0.903	22.932	0.000
SYSTEM -> PEOPLE	0.736	3.465	0.001

Sumber: Pengolahan data menggunakan SmartPLS 3

Pengaruh Leadership terhadap People (H1)

Hasil pengujian untuk pengaruh langsung *Leadership* menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan dengan variabel *People* secara langsung; koefisien jalurnya adalah 0,157 (*t-value* = 0,677 dan *p-value* = 0,499). Namun, ketika memasukkan variabel *System* sebagai mediasi, *Leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *People* ketika mengacu pada *Total Effects*; koefisien jalurnya meningkat menjadi 0,822 (*t-value* = 9,894 dan *p-value* = 0,000), dengan demikian mendukung Hipotesis 1 bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel *Leadership* dan *People* ketika mediasi melalui *System* dimasukkan - dengan demikian mendukung Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan.

Pengaruh Leadership terhadap System (H2)

Hubungan antara variabel *Leadership* dan *System* menunjukkan koefisien jalur yang sangat tinggi sebesar 0,903. *t-value* sebesar 22,932 melebihi 1,96 dan *p-value*-nya

berada di bawah 0,05, yang menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik dan menunjukkan bahwa variabel *Leadership* memiliki pengaruh positif yang sangat kuat terhadap variabel *System*; mendukung Hipotesis 2 dari penelitian ini dengan menegaskan bukti hubungan tersebut.

Pengaruh *System* terhadap *People* (H3)

Hubungan antara variabel *System* dan *People* memiliki koefisien jalur sebesar 0,736 dan signifikansinya dengan *t-value* statistik sebesar 3,465 yang lebih besar dari 1,96 dan *p-value* yang lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Hasil ini mendukung Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara statistik antara variabel *System* terhadap variabel *People*.

Pengaruh *Leadership* terhadap *People* yang Dimediasi oleh *System* (H4)

Model penelitian ini mencakup satu jalur mediasi antara *Leadership* dan *People* melalui *System*. Dengan demikian, *total and specific indirect effects* dari *Leadership* terhadap *People* adalah sama, dengan koefisien jalur 0,665, *t-value* sebesar 3,363 dan *p-value* 0,001. Hasil ini mendukung Hipotesis 4 (H4) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel *Leadership* dengan variabel *People* melalui variabel *System*.

SIMPULAN

Penelitian ini menyelidiki pengaruh Kepemimpinan/*Leadership* terhadap *People* melalui Mediasi *System* dalam konteks penerapan nilai-nilai inti BerAKHLAK di BPS. Dengan menggunakan analisis data metode SEM-PLS, beberapa temuan utama dalam penelitian ini adalah :

***Direct Effect* dari *Leadership* terhadap *People*:**

Pengaruh langsung *Leadership* terhadap *People* adalah tidak signifikan secara statistik, dengan koefisien jalur yang tidak signifikan (0,157) dan *t-value* sebesar 0,677 serta *p-value* (0,499). Hal ini menunjukkan bahwa tanpa mempertimbangkan mediasi dari sistem kerja, kepemimpinan tidak dapat memberikan pengaruh langsung yang cukup untuk mengubah orang secara langsung.

***Total Effect* dari *Leadership* terhadap *People*:**

Ketika mempertimbangkan mediasi *System*, pengaruh total *Leadership* (langsung dan tidak langsung) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap aspek *People*. Koefisien jalur sebesar 0,822 menunjukkan pengaruh yang signifikan; *t-value* sebesar 9,894 mengindikasikan pengaruh yang sangat besar.

***Direct Effect* dari *Leadership* terhadap *System*:**

Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap sistem kerja adalah sangat signifikan, dengan koefisien jalur sebesar 0,903, *t-value* sebesar 22,932 dan *p-value* sebesar 0,000 menunjukkan pengaruhnya yang sangat kuat.

***Direct Effect* dari *System* terhadap *People*:**

Pengaruh langsung dari *System* terhadap *People* adalah signifikan, dengan koefisien jalur sebesar 0,736 dan *t-value* sebesar 3,465 dan *p-value* sebesar 0,001, menunjukkan bahwa *System* memiliki pengaruh yang kuat terhadap *People*.

***Indirect Effect* dari *Leadership* terhadap *People* melalui *System*:**

Pengaruh Tidak Langsung *Leadership* terhadap *People* melalui *System* adalah signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,665, *t-value* sebesar 3,363, dan *p-value*

sebesar 0,001, yang menunjukkan bahwa variabel *System* memediasi pengaruh Leadership terhadap *People* secara signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amjad, Y., & Siddiqui, D. A. (2019). Impact of Organizational Culture on Effectiveness with the Mediating Role of Innovativeness and Knowledge Management: Evidence from Pakistan. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3510648>
- BPS, R. (2023). *Hasil Survei Budaya Organisasi Badan Pusat Statistik 2022*. <https://www.bps.go.id/id/publication/2023/09/01/aeb2073a27513ef51b84ebaf/hasil-survei-budaya-organisasi-badan-pusat-statistik-2022.html>
- Dalia, S., Asta, M., Lina, D., & Kyriakopoulos, G. (2021). Assessment of the Role of a Leader in Shaping Sustainable Organizational Culture. *Www.Amfiteatruconomic.Ro*, 23(57), 483. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/57/483>
- Goncalves, D., Bergquist, M., Bunk, R., & Alänge, S. (2019). The influence of cultural values on organizational agility. *25th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2019*.
- Hosseini, S. H., Hajipour, E., Kaffashpoor, A., & Darikandeh, A. (2020). The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(3), 279–288. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1680473>
- Igbaji, P. M., Eja, B. E., Njobili, E. M., & Etim, A. U. (2023). The Moderating Role of Innovation on Organizational Culture and Employee Motivation. *Frontiers in Management Science*. <https://doi.org/10.56397/fms.2023.08.07>
- Kakarougkas, C., & Stavrinoudis, T. (2021). Examining the Interrelationships Among Reward Systems, Organizational Climate, and Cultural Changes in the Hospitality Industry. *Tourism Review International*, 25(1), 31–46. <https://doi.org/10.3727/154427220X16064144339174>
- Koçyiğit, M. (2015). The effect of leadership on organizational culture. *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*, 111–122. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-14908-0_7
- Kurniawan, A. (2023). Review Literatur Budaya Organisasi Dan Pelayanan Publik Dalam Penerapan Reformasi Birokrasi Di Lingkungan Instansi Pemerintahan. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(2), 2247–2256. <https://e-journal.trisakti.ac.id/index.php/jet/article/view/16924>
- Lidiasari, M., Sukmawati, A., & Syafitri, U. D. (2024). Eksplorasi Kesiapan Pegawai dalam Mengimplementasikan Core Values Ber-AKHLAK Pada Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ilmiah Ecosystem*, 24(1), 1–13. <https://journal.unibos.ac.id/eco/article/view/4001>
- Loconto, A. M., & Arnold, N. (2022). Governing value(s) and organizing through standards. *International Sociology*, 37(6), 601–611. <https://doi.org/10.1177/02685809221133055>
- Marbun, M. I., & Hendry, H. (2022). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt World Innovative Telecommunication Medan (Distributor Tunggal Oppo Smartphone). *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*. <https://doi.org/10.31539/costing.v6i1.4038>

- Maryadi, M., Idris, M., Sjarlis, S., & Sabban, Y. A. (2023). Influence of leadership and organizational culture on employee performance at the Jeneponto regency investment and one-stop integrated service office. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*. <https://doi.org/10.29210/020232218>
- Nurdin, I., Izahari, N., & Rahimallah, M. T. A. (2023). Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Publik di Indonesia. *Musamus Journal of Public Administration*, 6(1), 463–478. <https://doi.org/10.35724/mjpa.v6i1.5301>
- Pahotan, J., & Wibowo Widhianto, C. (2023). Analysis of Leadership Style, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Employee Performance Moderated by Reward System. *Journal of World Science*. <https://doi.org/10.58344/jws.v2i10.446>
- Powell, B. J., Mettert, K. D., Dorsey, C. N., Weiner, B. J., Stanick, C. F., Lengnick-Hall, R., Ehrhart, M. G., Aarons, G. A., Barwick, M. A., Damschroder, L. J., & Lewis, C. C. (2021). Measures of organizational culture, organizational climate, and implementation climate in behavioral health: A systematic review. *Implementation Research and Practice*. <https://doi.org/10.1177/26334895211018862>
- Suryana, O., & Briando, B. (2022). Berakhlak as a New Foundation of Basic Values for the State Civil Apparatus. *KnE Social Sciences*, 769–781. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i9.10979>
- Syawitri, S., Fitriasia, A., & Ofianto, O. (2022). Core Value Ber-Akhlak Aparatur Sipil Negara Sebagai Etika dan Budaya Kerja Yang Profesional Untuk Meningkatkan Pelayanan Prima. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 4(6), 2558–2565. <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jpdk/article/view/8556>
- Ur Rehman, S., Bhatti, A., & Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 36. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0159-1>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Zen, A., Yanti, S., Hutomo, M. R., Kraugusteeliana, K., & Arisutama, H. Y. (2023). The Role of Leadership in Managing Organisational Culture Change in the Context of Information Technology Implementation. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 1247–1255. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12697>