

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH AFFECTIVE COMMITMENT AS A MEDIATING VARIABLE (STUDY AT THE REGIONAL FINANCE AND ASSET MANAGEMENT AGENCY OF TERNATE CITY)

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KOTA TERNATE)

Andi Heriawan Kube
Universitas Khairun
andiheriawan177@gmail.com

ABSTRACT

*This study aims to analyze the influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance, both directly and indirectly through affective commitment as a mediating variable. The background of this research is based on the critical role of human resources in supporting organizational success, particularly in the public sector, which emphasizes accountability and effectiveness. This causal explanatory research employs a quantitative approach. Data collection was conducted through the distribution of questionnaires via Google Forms, utilizing a 5-point Likert scale. The analysis tool used in this research is Smart PLS 4.0. The results of the study show that: (1) transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance; (2) organizational culture has a positive and significant effect on employee performance; (3) transformational leadership positively affects employees' affective commitment; (4) organizational culture positively affects employees' affective commitment; (5) affective commitment has a positive and significant effect on employee performance; (6) affective commitment mediates the relationship between transformational leadership and employee performance; and (7) affective commitment mediates the relationship between organizational culture and employee performance. These findings highlight that the combination of transformational leadership, a supportive organizational culture, and strong affective commitment can create optimal employee performance. This study provides practical recommendations for organizational leaders to strengthen innovative leadership models, foster a supportive work culture, and enhance employees' emotional attachment to the organization. **Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Culture, Employee Performance, Affective Commitment.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya peran sumber daya manusia dalam mendukung keberhasilan organisasi, khususnya di sektor publik yang berorientasi pada akuntabilitas dan efektivitas. Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian *causal explanatory* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 90 orang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner dalam bentuk *google form* dengan skala Likert 5 poin. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Smart PLS 4.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (3) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen afektif pegawai; (4) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif pegawai; (5) komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (6) komitmen afektif memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai; serta (7) komitmen afektif memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Temuan ini menekankan bahwa kombinasi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi yang mendukung, dan komitmen afektif yang kuat dapat menciptakan kinerja pegawai yang optimal. Penelitian ini memberikan rekomendasi praktis bagi

pimpinan organisasi untuk memperkuat model kepemimpinan dan budaya kerja yang inovatif serta meningkatkan keterikatan emosional pegawai dengan organisasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, Komitmen Afektif.

PENDAHULUAN

BPKAD Kota Ternate terdiri dari Sekretariat, Bidang Anggaran, Bidang Perbendaharaan Daerah, Bidang Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Daerah serta Bidang Pengelolaan Barang Milik Daerah. Selaras dengan paradigma Organisasi Berbasis Kinerja (*Performance Based Organization*) yang diterapkan Pemerintah Daerah Kota Ternate, setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dibentuk untuk memberikan kontribusi pada pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran pembangunan sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Daerah Kota Ternate Nomor 4 Tahun 2021 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Ternate Tahun 2021 – 2026, LAKIP BPKAD, (2023).

Kinerja merupakan salah satu variabel krusial dalam penelitian manajemen dan organisasi. Secara umum, kinerja dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang berhasil melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Campbell (1990), kinerja adalah perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Campbell menekankan bahwa kinerja bukan hanya tentang hasil akhir yang dicapai oleh individu atau kelompok, tetapi juga mencakup bagaimana tindakan dan perilaku mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan laporan hasil evaluasi, Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Ternate yang telah dilaksanakan pada tanggal 02 Juli s.d. 03 Agustus 2023 yang dilakukan oleh Inspektorat Kota Ternate, melalui

surat dengan nomor 700.1.2.1/02/LHP-Insp.Kt/I/2024, tanggal 15 Januari 2024. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Ternate memperoleh nilai 67,04 atau dengan predikat “B”. Hal tersebut menunjukkan bahwa implementasi akuntabilitas kinerja pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Ternate dalam kategori “Baik”, yaitu implementasi AKIP pada Perangkat Daerah sudah baik, namun masih perlu adanya sedikit perbaikan, serta komitmen dalam manajemen kinerja.

Dalam konteks organisasi publik, seperti yang diteliti dalam penelitian ini, kinerja pegawai tidak hanya penting untuk mencapai efisiensi dan efektivitas, tetapi juga untuk meningkatkan akuntabilitas kepada masyarakat. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang variabel kinerja, serta bagaimana kinerja dapat diukur dan ditingkatkan, menjadi sangat penting bagi keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Untuk memahami lebih dalam variabel kinerja telah dilakukan penelitian pendahuluan untuk mengeksplorasi persepsi pegawai terhadap kinerja mereka sendiri.

Untuk memahami lebih dalam mengenai penerapan kepemimpinan transformasional, penelitian awal telah dilakukan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Ternate. Penelitian ini berfokus pada bagaimana kepemimpinan transformasional diterapkan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di lingkungan organisasi tersebut. Data dari pra-penelitian ini memberikan gambaran awal yang penting mengenai persepsi pegawai terhadap atasan langsung mereka, yang dianggap sebagai role

model dan sumber motivasi dalam pekerjaan sehari-hari.

Kepemimpinan transformasional sering dianggap sebagai faktor yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Suhendi dan Sahya (2010) serta Sanjiwani dan Sauna (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Namun, penelitian oleh Nurhidayah (2005) serta Nurudin dan Rohendi (2016) menunjukkan bahwa tidak selalu ada pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Hal ini menekankan perlunya penelitian lebih lanjut untuk memperjelas bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja, terutama dalam konteks yang berbeda-beda.

Tidak hanya gaya kepemimpinan saja yang menjadi pengaruh pada kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Ternate, Budaya organisasi juga memiliki keterlibatan dalam kinerja pegawai. Budaya organisasi bisa dikatakan sebagai seperangkat kerangka perilaku, emosional, dan psikologis dan terinternalisasi secara mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya organisasi menurut Abadiyah dan Purwanto (2016), merupakan suatu taktik yang didasarkan pada apresiasi terhadap interaksi simbolik masyarakat dalam norma-norma sosial yang diterima. Budaya organisasi dapat berdampak pada kinerja, reputasi, dan kesuksesan jangka panjang perusahaan, sehingga budaya dalam organisasi merupakan fitur penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi.

Sebagai elemen kunci yang mempengaruhi perilaku kerja, budaya organisasi dapat mendorong pegawai untuk berinisiatif, bekerja sama dalam

tim, dan menjaga kualitas pekerjaan. Namun, penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam terkait pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Beberapa studi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, sementara yang lain menemukan bahwa pengaruhnya tidak selalu konsisten.

Selain itu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen afektif. Hal tersebut dibuktikan oleh penelitian, Ratina, *et al.* (2020); Nurmeisya dan Prayekti (2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Demikian dengan budaya organisasi yang juga dapat meningkatkan 4 komitmen afektif, sebagaimana ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh, Samuel, *et al.* (2020); Handayani dan Riadi (2020); Nurussaifa (2020) yang menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.

Komitmen afektif adalah salah satu dari tiga komponen utama dalam model tiga komponen komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen pada tahun 1991. Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, di mana mereka tetap berada dalam organisasi karena mereka ingin berada di sana, bukan karena kewajiban atau kebutuhan. Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen afektif adalah perasaan karyawan terhadap organisasinya yang mencakup rasa keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Mereka yang memiliki komitmen afektif yang tinggi cenderung merasa puas dengan pekerjaannya dan menunjukkan perilaku kerja yang positif, seperti kinerja yang baik dan rendahnya

keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Dalam konteks kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, komitmen afektif menjadi variabel kunci yang dapat menjembatani pengaruh keduanya terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional yang menginspirasi, memotivasi, dan memberikan dukungan personal cenderung meningkatkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Demikian pula, budaya organisasi yang mendukung, adaptif, dan kolaboratif mampu menciptakan rasa memiliki yang lebih mendalam di antara pegawai. Dengan demikian, komitmen afektif bukan hanya hasil dari faktor-faktor tersebut, tetapi juga menjadi mekanisme penting yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Dengan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Ternate)”**. Diharapkan bahwa penelitian ini dapat memberikan kontribusi signifikan dalam memperdalam pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di sektor publik, serta memberikan rekomendasi praktis untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan budaya organisasi.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Dalam penelitian ini, survei digunakan sebagai metode penelitian. Survei adalah jenis studi yang dapat dilakukan baik dalam kelompok besar maupun kecil dan sering kali

menyertakan penggunaan kuesioner. Survei didefinisikan sebagai “suatu teknik penelitian dimana kuesioner digunakan sebagai alat penelitian untuk mengumpulkan informasi dari sampel yang representatif dari suatu populasi untuk mempelajari tentang kejadian, distribusi, dan hubungan antara variabel sosiologis dan psikologis. Tujuan dari penelitian survei adalah untuk mengkarakterisasi contoh atau kejadian secara agregat, termasuk asal, karakteristik, dan ciri khasnya”. Sugiyono, (2020).

Pendekatan penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mengidentifikasi keberadaan satu atau lebih variabel bebas (variabel yang berdiri sendiri) tanpa membandingkan variabel satu sama lain atau menyelidiki keterkaitannya. Sugiyono, (2020). Tujuan dari penelitian ini adalah menggunakan penelitian deskriptif untuk mengkarakterisasi hubungan antara komitmen afektif dengan kinerja pegawai BPKAD Kota Ternate. Selanjutnya, peneliti akan melakukan pengorganisasian dan analisis data kuesioner untuk menggambarkan hasil penelitian.

Metode penelitian verifikatif adalah perumusan topik penelitian dengan mencari informasi terkait keterkaitan antar variabel. Menurut Sugiyono (2020), tujuan dari metode ini adalah untuk mengidentifikasi apakah suatu variabel berpengaruh terhadap variabel lain atau tidak. Sementara itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami dampak kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi melalui komitmen afektif terhadap kinerja pegawai BPKAD Kota Ternate

Lokasi Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di BPKAD Kota Ternate untuk memberikan informasi terkait pengaruh

kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen afektif terhadap kinerja pegawai. Sejak proposal penelitian disetujui, peneliti mencurahkan perhatiannya pada penelitian di mana riset dilakukan pada bulan November 2024 hingga Desember 2024.

Populasi Dan Sampel

Populasi menggambarkan sejumlah data yang jumlahnya sangat banyak dan luas dalam sebuah penelitian Darmawan (2016). Menurut Sugiyono (2019) Populasi adalah generalisasi wilayah yang terdiri atas obyek/subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini, populasi merujuk pada keseluruhan individu, peristiwa, dan kelompok yang menjadi subjek dan objek penelitian serta menjadi dasar untuk menarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BPKAD Kota Ternate, Menurut Sugiyono (2018) Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Ada dua cara untuk menentukan besarnya sampel yaitu dilakukan secara statistik dan secara estimasi penelitian. Menurut Sugiyono (2019) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Dalam penelitian ini populasi dan sampel yang diambil adalah seluruh

pegawai BPKAD Kota Ternate dengan jumlah pegawai sebanyak 90 pegawai BPKAD Pemerintah Kota Ternate. Populasi ini menunjukkan keragaman dalam konteks budaya organisasi dan demografis. Menurut Sugiyono (2019) Sampling Jenuh adalah teknik pemilihan sampel apabila semua anggota populasi dijadikan sampel. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Teknik Sampling Jenuh, dimana semua populasi dalam penelitian ini di jadikan sampel.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Evaluasi *Measurement Model* (Outer Model)

Menurut Ghozali (2015) tujuan dari evaluasi outer model adalah untuk menilai validitas melalui *convergent validity* dan *discriminant validity*, serta reliabilitas model yang di evaluasi *composite reliability* serta *cronbach's alpha* untuk blok indikatornya.

Convergent Validity

Pengujian *convergent validity* diuji dari masing-masing indikator konstruk. Menurut Chin (2015), suatu indikator dikatakan valid jika nilainya lebih besar dari 0,70, sedangkan *loading factor* 0,50 sampai 0,60 dapat dianggap cukup. Berdasarkan kriteria ini bila ada *loading factor* dibawah 0,50 maka akan di drop dari model.

Tabel 1. Hasil Pengujian *Convergent Validity* Pertama

Item Variabel	Outer loadings	Keterangan
X1.1 <- Kepemimpinan Transformasional	0,808	Valid
X1.10 <- Kepemimpinan Transformasional	0,812	Valid
X1.11 <- Kepemimpinan Transformasional	0,762	Valid
X1.12 <- Kepemimpinan Transformasional	0,798	Valid
X1.2 <- Kepemimpinan Transformasional	0,810	Valid
X1.3 <- Kepemimpinan Transformasional	0,818	Valid

Item Variabel	Outer loadings	Keterangan
X1.4 <- Kepemimpinan Transformasional	0,767	Valid
X1.5 <- Kepemimpinan Transformasional	0,822	Valid
X1.6 <- Kepemimpinan Transformasional	0,824	Valid
X1.7 <- Kepemimpinan Transformasional	0,813	Valid
X1.8 <- Kepemimpinan Transformasional	0,785	Valid
X1.9 <- Kepemimpinan Transformasional	0,706	Valid
X2.1 <- Budaya Organisasi	0,883	Valid
X2.10 <- Budaya Organisasi	0,863	Valid
X2.11 <- Budaya Organisasi	0,827	Valid
X2.12 <- Budaya Organisasi	0,866	Valid
X2.13 <- Budaya Organisasi	0,867	Valid
X2.2 <- Budaya Organisasi	0,884	Valid
X2.3 <- Budaya Organisasi	0,824	Valid
X2.4 <- Budaya Organisasi	0,716	Valid
X2.5 <- Budaya Organisasi	0,880	Valid
X2.6 <- Budaya Organisasi	0,868	Valid
X2.7 <- Budaya Organisasi	0,890	Valid
X2.8 <- Budaya Organisasi	0,891	Valid
X2.9 <- Budaya Organisasi	0,920	Valid
Y.1 <- Kinerja pegawai	0,823	Valid
Y.10 <- Kinerja pegawai	0,868	Valid
Y.11 <- Kinerja pegawai	0,796	Valid
Y.12 <- Kinerja pegawai	0,837	Valid
Y.13 <- Kinerja pegawai	0,758	Valid
Y.14 <- Kinerja pegawai	0,730	Valid
Y.2 <- Kinerja pegawai	0,780	Valid
Y.3 <- Kinerja pegawai	0,831	Valid
Y.4 <- Kinerja pegawai	0,838	Valid
Y.5 <- Kinerja pegawai	0,817	Valid
Y.6 <- Kinerja pegawai	0,837	Valid
Y.7 <- Kinerja pegawai	0,851	Valid
Y.8 <- Kinerja pegawai	0,807	Valid
Y.9 <- Kinerja pegawai	0,823	Valid
Z.1 <- Komitmen Afektif	0,801	Valid
Z.2 <- Komitmen Afektif	0,831	Valid
Z.3 <- Komitmen Afektif	0,837	Valid
Z.4 <- Komitmen Afektif	0,821	Valid
Z.5 <- Komitmen Afektif	0,818	Valid
Z.6 <- Komitmen Afektif	0,873	Valid
Z.7 <- Komitmen Afektif	0,772	Valid
Z.8 <- Komitmen Afektif	0,767	Valid
Z.9 <- Komitmen Afektif	0,750	Valid

Sumber: Output Pengolahan dengan *SmartPLS 4.0* (2024).

Semua indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,7, yang berarti semua indikator tersebut valid dan reliabel dalam mengukur konstraknya. Dengan demikian, variabel-variabel ini dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut tanpa memerlukan eliminasi tambahan.

Discriminant Validity

Pemeriksaan selanjutnya adalah membandingkan korelasi antar variabel

Tabel 2. Hasil Uji Discriminant Validity (Fornell Larcker Criterion)

Variabel	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja pegawai	Komitmen Afektif
Budaya Organisasi	0,861			
Kepemimpinan Transformasional	0,652	0,795		
Kinerja pegawai	0,830	0,720	0,815	
Komitmen Afektif	0,760	0,751	0,809	0,809

Sumber: Output Pengolahan dengan *smartPLS 4.0* (2024).

Dari tabel 2 di atas dapat disimpulkan bahwa akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk yang satu dan konstruk lainnya dalam model. Nilai

dengan akar AVE (\sqrt{AVE}). Model pengukuran mempunyai *discriminant validity* yang baik jika \sqrt{AVE} setiap variabel lebih besar dari pada korelasi antar variable lainnya dalam model model, Fornell & Larcker, (1981). Nilai \sqrt{AVE} dapat dilihat dari Output *Fornell Larcker Criterion Smart-PLS 4.0* yang tersaji dalam tabel 2.

berdasarkan pernyataan diatas maka konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*. Adapun di bawah ini adalah hasil dari Cross Loading:

Tabel 3. Hasil Cross Loading

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja pegawai	Komitmen Afektif
X1.1	0,577	0,808	0,605	0,654
X1.10	0,585	0,812	0,593	0,629
X1.11	0,501	0,762	0,540	0,552
X1.12	0,522	0,798	0,556	0,599
X1.2	0,480	0,810	0,576	0,533
X1.3	0,487	0,818	0,623	0,621
X1.4	0,504	0,767	0,494	0,569
X1.5	0,556	0,822	0,594	0,688
X1.6	0,465	0,824	0,511	0,558
X1.7	0,461	0,813	0,610	0,606
X1.8	0,549	0,785	0,568	0,584
X1.9	0,514	0,706	0,575	0,541
X2.1	0,883	0,563	0,731	0,666
X2.10	0,863	0,581	0,754	0,695

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja pegawai	Komitmen Afektif
X2.11	0,827	0,550	0,730	0,668
X2.12	0,866	0,571	0,706	0,641
X2.13	0,867	0,558	0,743	0,709
X2.2	0,884	0,586	0,742	0,678
X2.3	0,824	0,544	0,731	0,594
X2.4	0,716	0,375	0,528	0,510
X2.5	0,880	0,605	0,678	0,647
X2.6	0,868	0,548	0,671	0,612
X2.7	0,890	0,571	0,735	0,671
X2.8	0,891	0,591	0,737	0,659
X2.9	0,920	0,621	0,767	0,721
Y.1	0,670	0,552	0,823	0,655
Y.10	0,776	0,588	0,868	0,688
Y.11	0,688	0,600	0,796	0,606
Y.12	0,721	0,555	0,837	0,706
Y.13	0,590	0,596	0,758	0,643
Y.14	0,556	0,589	0,730	0,623
Y.2	0,603	0,550	0,780	0,655
Y.3	0,647	0,661	0,831	0,698
Y.4	0,758	0,560	0,838	0,670
Y.5	0,721	0,591	0,817	0,591
Y.6	0,736	0,572	0,837	0,707
Y.7	0,707	0,603	0,851	0,651
Y.8	0,627	0,569	0,807	0,643
Y.9	0,629	0,641	0,823	0,690
Z.1	0,681	0,590	0,677	0,801
Z.2	0,632	0,642	0,703	0,831
Z.3	0,533	0,583	0,652	0,837
Z.4	0,619	0,544	0,641	0,821
Z.5	0,670	0,655	0,700	0,818
Z.6	0,590	0,662	0,685	0,873
Z.7	0,646	0,559	0,667	0,772
Z.8	0,552	0,639	0,583	0,767
Z.9	0,592	0,583	0,561	0,750

Sumber: Output Pengolahan dengan *smartPLS 4.0* (2024).

HTMT

Tabel 4. Hasil HTMT

Hubungan Variabel	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kepemimpinan Transformasional <-> Budaya Organisasi	0,677

Kinerja pegawai <-> Budaya Organisasi	0,854
Kinerja pegawai <-> Kepemimpinan Transformasional	0,755
Komitmen Afektif <-> Budaya Organisasi	0,795
Komitmen Afektif <-> Kepemimpinan Transformasional	0,796
Komitmen Afektif <-> Kinerja pegawai	0,852

Sumber: Output Pengolahan dengan *smartPLS 4.0*

Sementara itu, tingkat ambang validitas diskriminan yang dapat diterima juga diperoleh dilihat dari nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) yang lebih kecil dari 0,90 seperti yang disarankan oleh, Hair et al., (2017). Semua nilai HTMT lebih rendah dari 0,9.

Nilai AVE bertujuan untuk mengukur tingkat variasi suatu komponen konstruk yang dihimpun dari indikatornya dengan menyesuaikan pada tingkat kesalahan. Pengujian dengan nilai AVE bersifat lebih kritis dari pada *composite reliability*. Nilai AVE minimal yang direkomendasikan adalah 0,50. Output AVE yang diperoleh dari Smart PLS 3.0 tersaji pada tabel 5.

Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 5. Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

	Average variance extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,742
Kepemimpinan Transformasional	0,631
Kinerja pegawai	0,664
Komitmen Afektif	0,654

Sumber: Output Pengolahan dengan *smartPLS 4.0* (2024).

Berdasarkan tabel 5. di atas, dapat dilihat bahwa nilai AVE telah lebih besar dari 0,50 yang berarti semua indikator tersebut telah memenuhi kriteria yang sudah ditetapkan dan mempunyai reliabilitas yang potensial untuk dilakukan pengujian lebih lanjut.

Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Untuk memastikan bahwa tidak ada masalah terkait pengukuran maka

langkah terakhir dalam evaluasi outer model adalah menguji uji reliabilitas dari model. Pengujian *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* bertujuan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam suatu model penelitian. Apabila seluruh nilai variabel laten memiliki nilai *Composite Reliability* maupun *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$ hal itu berarti konstruk memiliki reliabilitas yang baik atau kuesioner yang digunakan sebagai alat dalam penelitian ini telah konsisten.

Tabel 6. Hasil Uji Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
Budaya Organisasi	0,971	0,973	0,974	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0,947	0,948	0,954	Reliabel

Kinerja pegawai	0,961	0,962	0,965	Reliabel
Komitmen Afektif	0,933	0,935	0,944	Reliabel

Sumber: Output Pengolahan dengan *smartPLS 4.0* (2024).

Berdasarkan tabel 6 di atas dapat dilihat bahwa hasil pengujian *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* menunjukkan nilai yang memuaskan, yaitu semua variabel laten telah reliabel karena seluruh nilai variabel laten memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$. Jadi dapat disimpulkan bahwa, kuesioner yang digunakan sebagai alat penelitian ini telah reliabel atau konsisten.

Evaluasi *Measurement Model* (Inner Model)

Uji Model

Tabel 7. Hasil Model Goodness of Fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,074	0,074
d_ ULS	6,373	6,373
d_ G	17,802	17,802
Chi-square	4253,855	4253,855
NFI	0,466	0,466

Sumber: Output Pengolahan dengan *smartPLS 4.0* (2024).

Nilai SRMR yang lebih kecil dari 0,08 umumnya dianggap sebagai indikasi model memiliki kecocokan yang baik, Hu & Bentler, (1999), berdasarkan tabel diatas nilai SRMR 0,074, model ini memenuhi kriteria kecocokan yang baik. Nilai NFI mulai 0 – 1 diturunkan dari perbandingan antara model yang dihipotesiskan dengan suatu

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria Outer Model, berikutnya dilakukan pengujian model struktural (Inner Model). Pengujian inner model adalah pengembangan model berbasis konsep dari teori dalam rangka menganalisis pengaruh variabel eksogen dan endogen telah dijabarkan dalam kerangka konseptual. Tahapan pengujian terhadap model structural (inner model) dilakukan dengan langkah-langkah berikut ini:

model independen tertentu. Berdasarkan tabel diatas nilai NFI berada pada 0.466 yang berarti memiliki kecocokan model yang dapat dinyatakan baik., Ghozali, (2014).

Nilai R-Square (R²)

Melihat nilai R-Square yang merupakan uji *Goodness of Fit* model.

Tabel 8. Hasil Uji Nilai R-Square (R²)

	R-square	R-square adjusted
Kinerja pegawai	0,776	0,768
Komitmen Afektif	0,691	0,684

Sumber: Output Pengolahan dengan *smartPLS 4.0* (2024).

Nilai R² berkisar antara 0 hingga 1: 0,19 ke bawah: Lemah, 0,19 - 0,33: Moderat, dan 0,33 ke atas: Kuat, Cohen, (1988). Kinerja pegawai: Nilai R-Square untuk Kinerja pegawai adalah 0,776, yang menunjukkan bahwa 77,6% variasi dalam Kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai R-Square adjusted sebesar 0,768 menunjukkan bahwa setelah mempertimbangkan jumlah variabel dalam model, proporsi variasi yang dijelaskan tetap tinggi. Ini menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang baik dan dapat diandalkan dalam menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja pegawai.

Komitmen Afektif: Nilai R-Square untuk Komitmen Afektif adalah 0,691, yang berarti 69,1% variasi dalam Komitmen Afektif dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai

R-Square adjusted sebesar 0,684 menunjukkan bahwa meskipun ada penyesuaian untuk jumlah variabel, model ini masih menunjukkan kecocokan yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa model dapat menjelaskan sebagian besar faktor yang mempengaruhi Komitmen Afektif, meskipun tidak sekuat pengaruh pada Kinerja pegawai.

Nilai Q-Square (Q²)

Pengujian *Goodness of Fit Model Structural* pada *inner model* menggunakan nilai *predictive relevance* (Q²). Nilai Q-Square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*. Nilai R-Square tiap-tiap variabel endogen dalam penelitian ini dapat dilihat pada perhitungan berikut ini:

Tabel 9. Hasil Uji Q-Square

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Budaya Organisasi	1170,000	1170,000	0,000
Kepemimpinan Transformasional	1080,000	1080,000	0,000
Kinerja Karyawan	1260,000	626,138	0,503
Komitmen Afektif	810,000	451,057	0,443

Sumber: Output Pengolahan dengan smartPLS 4.0 (2024)

- Kinerja Karyawan:** Hasil uji Q-Square untuk Kinerja Karyawan menunjukkan nilai SSO sebesar 1260,000 dan SSE sebesar 626,138, yang menghasilkan nilai Q² sebesar 0,503. Nilai ini lebih besar dari 0, yang menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance yang baik untuk Kinerja Karyawan, dan dapat menjelaskan lebih dari setengah variasi dalam variabel ini.
- Komitmen Afektif:** Untuk variabel Komitmen Afektif, nilai SSO tercatat sebesar 810,000 dan SSE sebesar 451,057, menghasilkan nilai Q² sebesar 0,443. Ini menunjukkan bahwa model juga memiliki predictive relevance yang cukup baik

untuk Komitmen Afektif, meskipun tidak sekuat Kinerja Karyawan, karena masih mampu menjelaskan sebagian besar variasi dalam variabel ini.

f² Effect Size

Nilai f-square (f²) menunjukkan besar pengaruh parsial masing-masing variabel prediktor terhadap variabel endogen. Berikut interpretasi mengenai nilai f-square (Ghozali, 2014):

1. Apabila nilai f-Square bernilai $\geq 0,35$, maka dapat diinterpretasikan bahwa predictor variabel laten memiliki pengaruh kuat.

2. Apabila nilai f-Square bernilai $0,15 \leq f \leq 0,35$, maka memiliki pengaruh medium.
3. Apabila nilai f-Square bernilai $0,02 \leq f \leq 0,15$, maka memiliki pengaruh lemah.

Berikut hasil nilai f^2 masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen:

Tabel 10. Hasil Uji f^2 Effect Size

	f-square
Budaya Organisasi -> Kinerja pegawai	0,412
Budaya Organisasi -> Komitmen Afektif	0,411
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja pegawai	0,054
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Afektif	0,368
Komitmen Afektif -> Kinerja pegawai	0,141

Sumber: Output Pengolahan dengan *smartPLS 4.0* (2024).

Berikut adalah interpretasi hasil nilai f-square (f^2) untuk masing-masing model:

1. Budaya Organisasi -> Kinerja pegawai: Nilai f-square untuk pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai adalah 0,412. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai tergolong kuat, karena berada di atas ambang batas 0,35. Hal ini mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan Kinerja pegawai.
2. Budaya Organisasi -> Komitmen Afektif: Nilai f-square untuk pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif adalah 0,411. Sama seperti pengaruhnya terhadap Kinerja pegawai, nilai ini juga menunjukkan pengaruh yang kuat. Ini berarti bahwa Budaya Organisasi berperan penting dalam membentuk Komitmen Afektif karyawan.
3. Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja pegawai: Nilai f-square untuk pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja pegawai adalah 0,054. Nilai ini tergolong lemah, karena berada di bawah ambang batas 0,15. Ini menunjukkan bahwa pengaruh

Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja pegawai tidak signifikan dalam konteks model ini.

4. Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Afektif: Nilai f-square untuk pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif adalah 0,368. Nilai ini menunjukkan pengaruh yang medium, karena berada dalam rentang 0,15 hingga 0,35. Ini mengindikasikan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang cukup berarti terhadap Komitmen Afektif.
5. Komitmen Afektif -> Kinerja pegawai: Nilai f-square untuk pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja pegawai adalah 0,141. Nilai ini juga tergolong lemah, karena berada di bawah ambang batas 0,15. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun Komitmen Afektif berkontribusi terhadap Kinerja pegawai, pengaruhnya tidak cukup kuat dalam model ini.

Hasil Pengujian Hipotesis (Estimasi Koefisien Jalur)

Nilai estimasi untuk pengaruh jalur dalam model structural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur bootstrapping. Melihat signifikan pada hipotesis dengan melihat

nilai koefisien parameter dan nilai signifikan t-statistik pada algorithm bootstrapping report. Untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikan dilihat

dari t-tabel pada alpha 0,05 (5%) = 1,96. Kemudian t-tabel dibandingkan dengan t-hitung (t-statistik).

Tabel 11. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengaruh	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values	Keterangan
Budaya Organisasi -> Kinerja pegawai	0,476	0,474	0,095	4,992	0,000	Signifikan
Budaya Organisasi -> Komitmen Afektif	0,470	0,468	0,107	4,404	0,000	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja pegawai	0,170	0,172	0,076	2,236	0,025	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Afektif	0,445	0,448	0,101	4,383	0,000	Signifikan
Komitmen Afektif -> Kinerja pegawai	0,320	0,321	0,097	3,303	0,001	Signifikan

Sumber: Output Pengolahan dengan *smartPLS 4.0* (2024).

Berikut adalah interpretasi hasil pengujian hipotesis pada model structural secara langsung:

1. Budaya Organisasi -> Kinerja pegawai: Nilai estimasi koefisien jalur untuk pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai adalah 0,476 dengan t-statistik sebesar 4,992 dan p-value 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai sangat signifikan, karena t-hitung (4,992) jauh lebih besar dari t-tabel (1,96) pada alpha 0,05. Dengan demikian, hipotesis ini diterima.
2. Budaya Organisasi -> Komitmen Afektif: Estimasi koefisien jalur untuk pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif adalah 0,470, dengan t-statistik 4,404 dan p-value 0,000. Ini juga menunjukkan bahwa pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif signifikan, karena t-hitung (4,404)

lebih besar dari t-tabel (1,96). Oleh karena itu, hipotesis ini juga diterima.

3. Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja pegawai: Untuk pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja pegawai, nilai estimasi koefisien jalur adalah 0,170, dengan t-statistik 2,236 dan p-value 0,025. Meskipun pengaruh ini signifikan, t-hitung (2,236) hanya sedikit lebih besar dari t-tabel (1,96), menunjukkan bahwa pengaruhnya lebih lemah dibandingkan dengan hipotesis sebelumnya. Namun, hipotesis ini tetap diterima.
4. Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Afektif: Nilai estimasi koefisien jalur untuk pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif adalah 0,445, dengan t-statistik 4,383 dan p-value 0,000. Pengaruh ini sangat signifikan, karena t-hitung (4,383) jauh lebih besar dari t-tabel (1,96).

Dengan demikian, hipotesis ini diterima.

5. Komitmen Afektif -> Kinerja pegawai: Terakhir, untuk pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja pegawai, nilai estimasi koefisien jalur adalah 0,320, dengan t-statistik 3,303

dan p-value 0,001. Pengaruh ini juga signifikan, karena t-hitung (3,303) lebih besar dari t-tabel (1,96). Oleh karena itu, hipotesis ini diterima.

Adapun berikut ini adalah hasil pengaruh tidak langsung atau indirect effect antara X terhadap Y melalui Z:

Tabel 12. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Budaya Organisasi -> Komitmen Afektif -> Kinerja pegawai	0,150	0,153	0,065	2,328	0,020	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Afektif -> Kinerja pegawai	0,142	0,142	0,050	2,870	0,004	Signifikan

Sumber: Output Pengolahan dengan *smartPLS 4.0* (2024).

Berikut adalah interpretasi hasil pengujian hipotesis pada model structural secara tidak langsung:

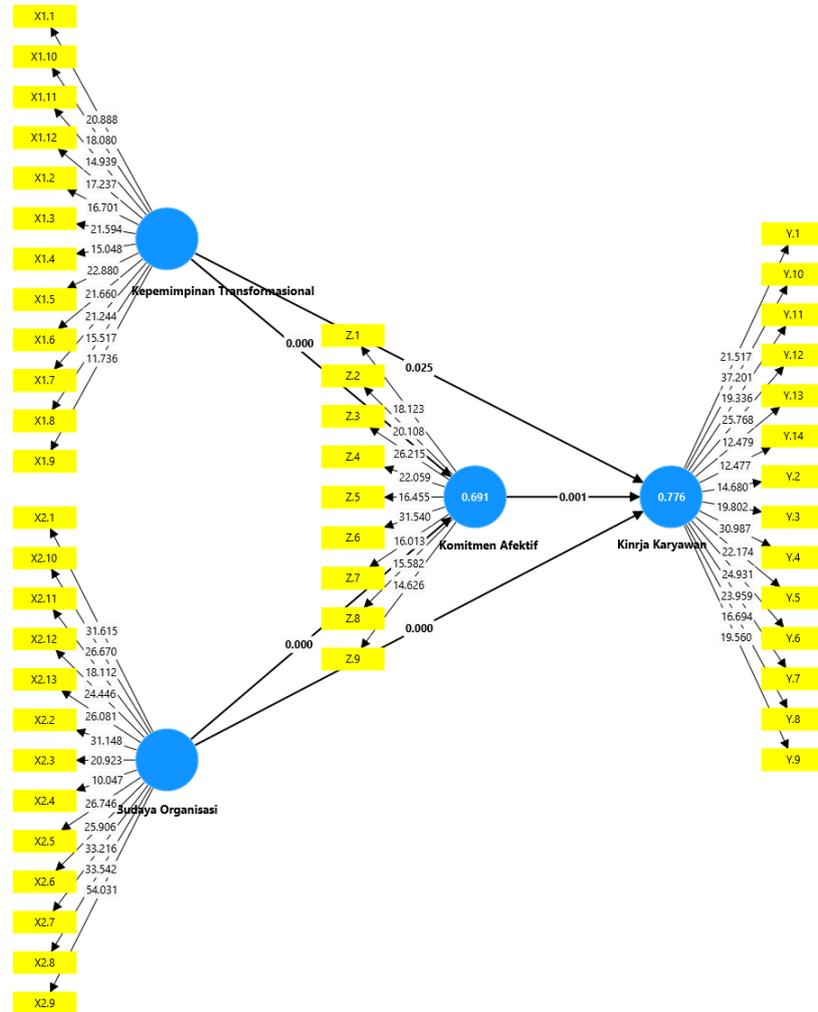
1. Budaya Organisasi -> Komitmen Afektif -> Kinerja pegawai: Nilai estimasi koefisien jalur untuk pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai melalui Komitmen Afektif adalah 0,150, dengan t-statistik sebesar 2,328 dan p-value 0,020. Pada temuan Perubahan dari P-Value = 0,000 (langsung) menjadi P-Value = 0,020 (tidak langsung) menunjukkan bahwa hubungan langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai lebih dominan. sedangkan mediator memperlemah pengaruh dibandingkan dengan hubungan langsung atau secara statistik nilai P-value yang mendekati 0,005 atau meningkat dibandingkan nilai P-value langsung menunjukkan melemahnya fungsi mediator (P-Value = 0,020), dalam hal ini, fungsi mediating hanya parsial dan bukan penguat dominan dalam memperkuat

hubungan, meskipun tetap signifikan secara statistic karena t-hitung (2,328) lebih besar dari t-tabel kritis (1,96) pada Tingkat signifikansi alpha 0,05. Dengan demikian, hipotesis mengenai pengaruh tidak langsung ini diterima.

2. Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Afektif -> Kinerja pegawai: Untuk pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja pegawai melalui Komitmen Afektif, nilai estimasi koefisien jalur adalah 0,142, dengan t-statistik 2,870 dan p-value 0,004. Pada temuan Perubahan dari P-Value = 0,025 (langsung) menjadi P-Value = 0,004 (tidak langsung) menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lebih kuat dibandingkan pengaruh langsung. Hal ini menunjukkan kepemimpinan transformasional membutuhkan mediator (komitmen afektif) untuk memberikan dampak yang signifikan pada kinerja pegawai. Tanpa mediator, pengaruh langsungnya tidak sekuat

budaya organisasi. Selain itu pengaruh ini juga signifikan, karena t-hitung (2,870) jauh lebih besar dari t-tabel (1,96). Oleh karena itu, hipotesis

ini juga diterima, menunjukkan bahwa Komitmen Afektif berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan ini.



Gambar 1. Hasil Uji Bootstrapping

Sumber: Output Pengolahan dengan smartPLS 4.0 (2024).

**PENUTUP
Keimpulan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, meskipun pengaruh langsungnya lebih kecil dibandingkan variabel lain. Gaya kepemimpinan yang inspiratif, motivasional, dan memberikan perhatian individual tetap

berkontribusi positif pada peningkatan kinerja pegawai, terutama dalam konteks membangun lingkungan kerja yang lebih mendukung.

2. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang inklusif, adaptif, dan mendukung kolaborasi secara langsung mampu mendorong pegawai untuk mencapai hasil kerja

- yang optimal tanpa memerlukan mediator. Hubungan langsung ini lebih dominan dibandingkan dengan pengaruh melalui komitmen afektif sebagai mediator, yang menunjukkan pentingnya penguatan budaya organisasi dalam menciptakan hasil kerja yang optimal.
3. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh sangat signifikan terhadap Komitmen Afektif. Pemimpin yang mampu memberikan perhatian individual, memberikan inspirasi, dan mendorong stimulasi intelektual terbukti efektif dalam meningkatkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi.
 4. Budaya Organisasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Afektif. Lingkungan kerja yang didasarkan pada budaya organisasi yang selaras dengan nilai-nilai pegawai dapat meningkatkan rasa keterikatan emosional mereka terhadap organisasi, sehingga menciptakan hubungan yang lebih kuat antara pegawai dan organisasi.
 5. Komitmen Afektif terbukti berperan signifikan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai. Keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi menjadi faktor kunci yang mendorong motivasi, loyalitas, dan kinerja optimal, sehingga pegawai lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi positif.
 6. Komitmen Afektif memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai. Mediator ini memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dengan menciptakan keterikatan emosional yang lebih kuat antara pegawai dan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Hal ini meningkatkan signifikansi hubungan tidak langsung dibandingkan

hubungan langsung, yang menunjukkan bahwa komitmen afektif adalah jalur utama untuk memaksimalkan pengaruh kepemimpinan transformasional.

7. Komitmen Afektif juga memediasi hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai. Meskipun mediator ini signifikan, pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif lebih lemah dibandingkan pengaruh langsungnya. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran dominan dalam memengaruhi kinerja secara langsung, sementara peran mediator hanya menambahkan dampak yang parsial dan tidak sepenuhnya memperkuat hubungan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian ini, dapat diberikan saran penelitian sebagai berikut:

1. Untuk Pimpinan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Ternate: Berdasarkan analisis deskriptif, ditemukan bahwa beberapa indikator terkait inisiatif individu dan penyesuaian nilai organisasi mendapat skor terendah. Oleh karena itu, pimpinan disarankan untuk mengevaluasi program internalisasi budaya organisasi, seperti penguatan nilai-nilai kolaborasi, inovasi, dan penghargaan terhadap inisiatif individu selain itu berdasarkan Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh lebih kuat terhadap Kinerja Pegawai, dibandingkan melalui Komitmen Afektif, oleh karena itu Pimpinan disarankan untuk memprioritaskan program pembinaan budaya kerja yang secara simultan mendorong

- keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi.
2. Untuk Sub Bagian Umum dan Kepegawaian (SDM): Berdasarkan hasil analisis deskriptif Indikator perhatian individu dalam Kepemimpinan Transformasional mendapatkan skor terendah. Sub Bagian SDM disarankan untuk merancang pelatihan kepemimpinan transformasional yang fokus pada peningkatan kemampuan pemimpin dalam memberikan perhatian individual, motivasi dan inspirasi kepada pegawai, selain itu berdasarkan hasil uji hipotesis Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Afektif menunjukkan bahwa penguatan kepemimpinan akan lebih efektif bila disertai dengan upaya memperkuat keterikatan emosional pegawai, oleh karena itu disarankan perlu menyiapkan program *coaching* dan *mentoring* untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan di berbagai tingkatan.
 3. Untuk Peneliti dan Akademisi: Penelitian ini dapat menjadi referensi penting bagi studi lanjutan terkait hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen afektif. Peneliti disarankan untuk mengeksplorasi variabel tambahan, seperti kepuasan kerja, motivasi, dan iklim organisasi, guna memperluas pemahaman dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya di sektor pemerintahan.
 4. Untuk Pembuat Kebijakan: Pembuat kebijakan di lingkungan pemerintah daerah Penelitian ini menunjukkan bahwa Komitmen Afektif menjadi faktor krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pembuat kebijakan di pemerintah daerah disarankan untuk merumuskan kebijakan yang,

Mendorong penerapan budaya kerja kolaboratif, Menyediakan reward system yang memperkuat keterikatan emosional pegawai dengan organisasi, seperti penghargaan berbasis kontribusi dan loyalitas, serta Memastikan pelatihan kepemimpinan transformasional sebagai bagian dari strategi pengembangan SDM jangka panjang.

5. Untuk Pegawai: Pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Ternate disarankan untuk aktif berpartisipasi dalam program-program yang mendukung pengembangan kepemimpinan dan budaya organisasi, serta perlu memberikan umpan balik yang konstruktif untuk membantu organisasi meningkatkan praktik kerja, serta memperkuat keterikatan emosional mereka dengan berkontribusi secara aktif dan menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai yang diusung oleh budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abadiyah, R. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Bank di Surabaya. In *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan)* (Vol. 2, Issue 1, pp. 49–66). <https://doi.org/10.21070/jbmp.v2i1.837>
- Cahyaningrum, E. I., & Prayekti, P. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Intrinsik terhadap Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemediasi pada Karyawan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sleman. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 4(4), 1107–1121.

- <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i4.843>
- Efendi, R., Rifa'i, M. N., Bahrul Khairul, Milla, H., & Suharmi, S. (2020). The Mediation of Work Motivation on the Effects of Work Discipline and Compensation on Performance Batik MSMEs Employees in Yogyakarta City, Indonesia. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(1), 689–703. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i1.1375>
- Kartika, S. A. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://profit.ub.ac.id>
- Meyyer, J.P dan Allen (1997)
- Nur Handayani, A., Riadi, S. S., & Lestari AS, D. (2020). Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif Serta Organization Citizenship Behavior Pegawai. *Jurnal Health Sains*, 1(8), 1061–1073. <https://doi.org/10.46799/jsa.v1i8.151>
- Sugiono, E., Nurwulandari, A., & Dining, Y. (2022). Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan Bank BTN kantor cabang Jakarta Kuningan. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(8), 3279–3296. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i8.1377>
- Sugiyono. (2007). Statistika untuk penelitian / Sugiyono. In *Statistika untuk penelitian / Sugiyono* (pp. 1–99). /free-contents/index.php/buku/detail/statistika-untuk-penelitian-sugiyono-39732.html