

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, JOB SATISFACTION,
AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH
WORK MOTIVATION AS A MODERATING VARIABLE
(CASE STUDY OF YOUNG EXPERT STATISTICIANS AT THE BPS IN
DIGESTIONS/CITIES IN NORTH SUMATERA PROVINCE)**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(STUDI KASUS STATISTISI AHLI MUDA DI BPS KABUPATEN/KOTA SE-
PROVINSI SUMATERA UTARA)**

Muliati¹, Hendrian², Sri Gustina Pane³

Program Magister Manajemen, Universitas Terbuka^{1,2,3}

501573762@ecampus.ut.ac.id¹, ian@ecampus.ut.ac.id², srigustinapane@gmail.com³

ABSTRACT

The performance of Young Expert Statisticians at the Central Bureau of Statistics (BPS) plays a crucial role in ensuring the accuracy, reliability, and quality of national statistical products. However, performance disparities still occur across individuals and regional offices, highlighting the need for empirical evidence regarding the factors that influence employee performance. This study aims to analyze the effects of transformational leadership, job satisfaction, and organizational culture on employee performance, as well as examine the moderating role of work motivation among Young Expert Statisticians at BPS Regency/Municipality Offices in North Sumatra Province. This research employed a quantitative approach using a survey method, with data analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The results reveal that transformational leadership, job satisfaction, and organizational culture have positive and significant effects on employee performance. These findings indicate that leadership practices, psychological work conditions, and organizational values are essential determinants of performance in highly standardized technical roles such as functional statisticians. Furthermore, the study shows that work motivation moderates these relationships in different directions. Work motivation weakens the effect of transformational leadership on performance, suggesting that highly motivated employees tend to work more independently and are less reliant on leadership behavior to enhance their performance. Conversely, work motivation strengthens the effect of job satisfaction on performance, meaning that employees with higher satisfaction and motivation are more capable of demonstrating optimal performance. Work motivation also strengthens the influence of organizational culture on performance, indicating that well-internalized organizational values are more effective in improving performance when employees have strong work motivation. Overall, this study demonstrates that the performance of Young Expert Statisticians at BPS Regency/Municipality Offices in North Sumatra Province is not only shaped by leadership, job satisfaction, and organizational culture but is also strongly influenced by the level of work motivation. These findings provide important implications for BPS in developing more targeted and effective human resource management strategies.

Keywords: transformational leadership, job satisfaction, organizational culture, work motivation, employee performance, BPS.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja Statistisi Ahli Muda di BPS Kabupaten/Kota se-Provinsi Sumatera Utara, serta menguji peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada hubungan tersebut. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya peningkatan kualitas kinerja aparatur statistik dalam mendukung implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan pemenuhan target program statistik nasional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator setiap variabel dan diukur menggunakan skala Likert 5 poin. Responden penelitian adalah Statistisi Ahli Muda yang bekerja di BPS Kabupaten/Kota se-Provinsi Sumatera Utara. Analisis data dilakukan dengan teknik Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja terbukti mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja, namun tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja Statistisi Ahli Muda lebih dipengaruhi oleh aspek internal pegawai, khususnya kepuasan kerja dan motivasi kerja, dibandingkan faktor kepemimpinan atau budaya organisasi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan model kinerja pegawai sektor publik serta memberikan implikasi praktis bagi BPS dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja, khususnya melalui penguatan motivasi kerja, peningkatan kepuasan kerja, dan pengoptimalan peran kepemimpinan transformasional di lingkungan BPS Kabupaten/Kota.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, SEM-PLS.

.PENDAHULUAN

Teori kepemimpinan modern yang dikemukakan oleh Bass & Avolio (1994), mengklasifikasikan kepemimpinan menjadi dua tipe utama yaitu Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership) dan Kepemimpinan Transaksional (Transactional Leadership).

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi nilai, keyakinan, dan perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama di atas kepentingan pribadi.

Sedangkan kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut: penghargaan diberikan jika kinerja sesuai, dan hukuman jika melenceng. Fokus utamanya adalah efisiensi, kontrol, dan hasil jangka pendek.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan untuk konteks ASN saat ini adalah kepemimpinan transformasional. Konsep ini pertama kali dikembangkan oleh James MacGregor Burns (1978) dan kemudian diperluas oleh Bernard M. Bass (1985).

Menurut Bass (1985), pemimpin transformasional memiliki empat karakteristik utama (dikenal sebagai 4I):

1. Idealized Influence – menjadi panutan dan memberikan pengaruh positif.
2. Inspirational Motivation – memberikan visi dan motivasi yang menginspirasi.
3. Intellectual Stimulation – mendorong kreativitas dan pemikiran kritis.
4. Individualized Consideration – memberi perhatian dan dukungan secara personal.

Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pembangunan nilai, komitmen, dan pengembangan jangka panjang dari para pengikutnya.

Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi dan mengembangkan potensi bawahannya.

Studi oleh Bass & Riggio (2006) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Tetapi dalam penelitian Fachrurazi, F. (2023) ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Mariyatha, I. M. (2023) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai.

Slamet et al (2023) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terbukti secara

signifikan dan positif berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil penghitungan koefisien regresi positif menghasilkan nilai signifikansi se-besar $0,001 < \text{nilai } t \text{ tabel}$ sebesar 0,05, yang menunjukkan bahwa peningkatan gaya kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja guru.

Hasil ini sejalan dengan Tucunan et al.(2014) yang meyakini bahwa semakin kuat kepemimpinan transformasional, maka kinerja karyawan akan semakin baik, serta Arthawan & Mujiati (2017) yang menyebutkan bahwa semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan, maka semakin besar pula kinerja yang dirasakan karyawan.

Secara teoretis, kepuasan kerja menjadi salah satu determinan penting dalam peningkatan kinerja. Menurut Robbins & Judge (2019), kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya, yang timbul dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Pegawai yang merasa puas cenderung menunjukkan motivasi tinggi, komitmen organisasi, serta perilaku kerja positif yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Herzberg's *Two Factor Theory* juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab; ketika faktor tersebut terpenuhi, kinerja akan meningkat secara signifikan.

Selain itu, budaya organisasi juga merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Menurut Schein (2017), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar, nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi dan menjadi pedoman perilaku anggota di

dalamnya. Budaya organisasi yang kuat—misalnya budaya kerja kolaboratif, disiplin, orientasi pada hasil, dan inovasi—akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian kinerja optimal. Denison (1990) juga menegaskan bahwa budaya dengan dimensi keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi mampu meningkatkan efektivitas organisasi dan kinerja pegawai.

Schein, E. H. (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dipelajari kelompok dalam menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Saputra, M. A., & Sopiah. (2023) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena pentingnya pemanfaatan keragaman budaya untuk meningkatkan kolaborasi, inovasi, dan pemecahan masalah. Ghani, U., & Taylor, J. (2023) juga mengatakan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku, keterlibatan, dan kinerja pegawai melalui nilai, gaya kepemimpinan, komunikasi, dan sistem penghargaan.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Wargiatno et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya memediasi pengaruh keduanya terhadap kinerja. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh Anwar dan Abdullah (2023) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja, meskipun penelitian tersebut masih berfokus pada sektor swasta.

Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang konsisten. Hidayat (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja apabila motivasi kerja tidak diperhitungkan, sementara Jufrizen et al. (2021) menemukan bahwa motivasi kerja tidak memoderasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja, sehingga menimbulkan ketidakpastian temuan terkait peran motivasi kerja. Di sisi lain, beberapa penelitian seperti Sari dan Nugroho (2020) serta Putra (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja, tetapi penelitian tersebut masih terbatas pada konteks swasta.

Penelitian internasional juga memberikan dukungan empiris. Ahmad et al. (2021) dalam konteks Pakistan membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Alshammari et al. (2022) di Saudi Arabia menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja, sementara Gyensare et al. (2019) di Ghana menemukan bahwa motivasi kerja dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sektor publik. Demikian pula, Ali et al. (2020) di Malaysia dan Farhan et al. (2018) di Jordan menegaskan bahwa kepuasan kerja dan budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian, secara empiris dan teoretis, motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan budaya organisasi merupakan faktor-faktor strategis yang saling terkait dalam mendorong tercapainya kinerja pegawai yang tinggi.

Kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik (BPS) menjadi unsur penting

bagi tercapainya kualitas data statistik yang akurat, tepat waktu, dan dapat dipertanggungjawabkan. Pencapaian kinerja tersebut tercermin dari ketepatan pengumpulan data, keakuratan analisis statistik, serta konsistensi penyusunan dan penyampaian laporan resmi sesuai standar operasional yang berlaku. Setiap tahapan kerja yang dijalankan pegawai memiliki kontribusi langsung terhadap kualitas output statistik yang menjadi landasan perencanaan dan evaluasi pembangunan di berbagai tingkat pemerintahan.

Bagi Badan Pusat Statistik (BPS), implementasi SAKIP tidak hanya menjadi kewajiban administratif, tetapi juga mencerminkan kualitas tata kelola organisasi, efektivitas pelaksanaan program statistik, serta komitmen terhadap prinsip akuntabilitas publik (BPS, 2022). Oleh karena itu, evaluasi terhadap perkembangan nilai SAKIP sangat relevan digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi masalah kinerja organisasi maupun sumber daya manusia di lingkungan BPS (LAN RI, 2017; Mahsun, 2018).

Secara keseluruhan, nilai SAKIP BPS Kabupaten/Kota se-Provinsi Sumatera Utara menunjukkan tren peningkatan dari tahun 2020 hingga 2024 (Tabel 1.1), meskipun tidak semua satuan kerja bergerak secara konsisten. Jika dianalisis lebih mendalam, peningkatan tersebut tidak terjadi secara merata. Beberapa satker seperti BPS Mandailing Natal, BPS Tapanuli Tengah, BPS Deli Serdang, dan BPS Langkat menunjukkan kemajuan yang sangat konsisten dengan kenaikan nilai yang stabil setiap tahun. Sebaliknya, beberapa satker lain seperti BPS Kota Sibolga, BPS Toba, dan BPS Gunungsitoli masih menunjukkan fluktuasi atau kenaikan yang relatif lambat. Ketimpangan capaian ini mengindikasikan adanya perbedaan

kualitas tata kelola, kapasitas SDM, serta efektivitas pelaksanaan manajemen kinerja antar satuan kerja.

Selain itu, masih terdapat satker yang mengalami peningkatan tetapi bersifat stagnan pada rentang 71–72 selama beberapa tahun, menunjukkan bahwa perbaikan yang dilakukan belum menyentuh aspek fundamental seperti kualitas perencanaan kinerja, integrasi data, maupun budaya kerja yang berorientasi pada hasil. Di sisi lain, beberapa satker yang awalnya memiliki nilai rendah—misalnya BPS Kota Pematangsiantar dan BPS Samosir—berhasil mencatat peningkatan yang signifikan dalam lima tahun terakhir, sehingga patut menjadi contoh best practice bagi satuan kerja lain.

Fenomena ini menunjukkan bahwa perbaikan nilai SAKIP bukan sekadar persoalan administratif, melainkan sangat dipengaruhi oleh faktor internal organisasi seperti efektivitas kepemimpinan, motivasi kerja pegawai, kepuasan kerja, budaya organisasi, serta keselarasan perencanaan dengan pelaksanaan tugas. Dengan kata lain, keberhasilan SAKIP sangat erat kaitannya dengan kualitas manajemen SDM dan tata kelola kinerja di masing-masing satker.

Ketidakmerataan peningkatan nilai SAKIP juga mengindikasikan bahwa masih terdapat ruang perbaikan dalam peningkatan kapasitas aparatur, penguatan pengendalian internal, serta pengembangan budaya kerja yang akuntabel. Hal ini menjadi celah penting yang perlu diteliti lebih lanjut untuk memahami faktor apa yang mempengaruhi kinerja aparatur di lingkungan BPS Sumatera Utara, sehingga dapat diidentifikasi strategi yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai maupun kualitas tata kelola organisasi secara keseluruhan.

Nilai SAKIP yang diperoleh juga berasal dari faktor perencanaan kinerja (30%) pengukuran kinerja (25%), pelaporan kinerja (15%), evaluasi internal (10%), dan peningkatan kinerja (20%) yang dilakukan oleh BPS Kabupaten/Kota maupun BPS Provinsi (KemenpanRB, 2021). Faktor-faktor ini sangat erat kaitannya dengan kinerja Statistisi Ahli Muda karena selain berperan serta dalam menghasilkan data statistik berkualitas, seorang Statistisi Ahli Muda juga dituntut untuk dapat melakukan koordinasi dengan instansi/Kementerian lain dalam pelaksanaan statistik sektoral (Kemenpan RB, 2021).

Kemenpan RB dalam Permen PANRB Nomor 28 Tahun 2019, tentang penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional menuangkan dimana seorang ASN yang menjabat sebagai Kepala Seksi (Eselon IV) beralih menjabat sebagai seorang Statistisi Ahli Muda (Kemenpan RB, 2019). Oleh karena itu sejak Desember tahun 2020 BPS sendiri telah resmi melakukan pengangkatan melalui penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional statistisi, dimana seluruh Kepala Seksi yang selama ini sebagai Pejabat Struktural setingkat eselon IV resmi diangkat menjadi Statistisi Ahli Muda. Hal ini menyebabkan tidak ada lagi istilah Kepala Seksi di BPS. Sebuah tim kerja akan dipimpin seorang Ketua Tim yang merupakan seorang Statistisi Ahli Muda.

Jenjang fungsional yang sudah berada pada jabatan Statistisi Ahli Pertama (jabatan di bawah Statistisi Ahli Muda) juga diberikan kesempatan untuk menjadi seorang Statistisi Ahli Muda dengan mengikuti ujian kompetensi (UKOM). Setelah seorang Statistisi Ahli Pertama memiliki cukup angka kredit (sebesar 100 angka kredit) dan lulus ukom maka berhak menjabat sebagai

Statistisi Ahli Muda di BPS. (Kemenpan RB, 2018).

Dengan demikian, di BPS Kabupaten/Kota maupun BPS Provinsi Sumatera Utara saat ini sebuah tim kerja dapat memiliki lebih dari seorang Statistisi Ahli Muda, bukan hanya Ketua Tim saja. Adanya jabatan fungsional yang sama dalam suatu tim menyebabkan terjadinya pembagian tugas dan tanggung jawab dengan tetap menetapkan salah seorang Statistisi Ahli Muda menjadi Ketua Tim sebagai pemimpin tim kerja.

Bergerak dari hal ini kinerja Statistisi Ahli Muda di BPS sangat beragam, ada Statistisi Ahli Muda tetap bekerja dengan baik, disiplin dan memiliki etos kerja yang tinggi, tetapi tidak sedikit pula seorang Statistisi Ahli Muda yang memiliki kinerja yang tidak maksimal, kurang termanfaatkan atau memiliki etos kerja yang rendah sehingga berdampak pada kemajuan organisasi itu sendiri. Karena banyaknya SDM adakalanya pembagian tupoksi yang terjadi tidak merata sehingga menyebabkan seorang Statistisi Ahli Muda yang sebenarnya berpotensi menjadi tidak produktif.

Kualitas data yang dihasilkan oleh BPS sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusianya, khususnya para pejabat fungsional yang terlibat langsung dalam proses produksi data. Salah satu jabatan fungsional kunci di lingkungan BPS adalah Statistisi Ahli Muda, yang memiliki tanggung jawab dalam perancangan survei, pengumpulan data di lapangan, pengolahan, hingga analisis data statistik sektoral dan makro (KemenPAN-RB, 2021; BPS, 2020). Oleh karena itu, peningkatan kualitas dan kinerja Statistisi Ahli Muda menjadi aspek yang krusial dalam menjaga kredibilitas dan akurasi data yang dihasilkan oleh BPS.

Sementara itu, Kementerian PAN-RB (2021) menekankan bahwa pengelolaan karier jabatan fungsional statistisi harus berbasis pada kinerja dan kompetensi. Sedarmayanti (2017) menegaskan bahwa sistem manajerial yang responsif sangat penting untuk membangun ASN yang profesional, dan Hasibuan (2019) menyatakan bahwa dukungan manajerial dan kepemimpinan yang efektif merupakan faktor penting dalam peningkatan kepuasan dan kinerja kerja.

Konteks penyelenggaraan statistik pemerintah menempatkan peran Statistisi Ahli Muda di BPS Sumatera Utara sebagai bagian yang sangat strategis. Mereka berperan sebagai pelaksana teknis sekaligus analis yang bertanggung jawab terhadap validitas, kualitas, dan ketepatan waktu data resmi. Tuntutan terhadap data statistik yang semakin kompleks, percepatan digitalisasi layanan, serta kebutuhan koordinasi lintas instansi menimbulkan tekanan sekaligus peluang bagi organisasi untuk memperkuat kapasitas dan kinerja para Statistisi Ahli Muda.

Menurut Kemenpan RB, Peran dan Tanggung Jawab Statistisi Ahli Muda (Kementerian PANRB, 2021), adalah :

1. Pengumpulan dan Pengolahan Data: Statistisi Ahli Muda bertanggung jawab dalam merancang dan mengimplementasikan metode pengumpulan data yang efektif, serta memastikan kualitas dan integritas data yang dikumpulkan.
2. Analisis dan Interpretasi Data: Mereka melakukan analisis mendalam terhadap data yang tersedia untuk mengidentifikasi tren, pola, dan informasi penting lainnya yang dapat digunakan sebagai dasar perumusan kebijakan.
3. Pengembangan Metodologi Statistik: Statistisi Ahli Muda terus mengembangkan dan memperbarui

metodologi statistik agar sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan kebutuhan pengguna data.

4. Pembinaan Statistik Sektoral: Mereka berperan dalam membina dan mengoordinasikan kegiatan statistik di berbagai sektor, memastikan keseragaman dan kualitas data yang dihasilkan. Sebagai contoh, dalam persiapan Sensus Ekonomi 2026, peran Statistisi Ahli Muda sangat krusial dalam memastikan kelancaran dan akurasi pelaksanaan sensus tersebut.

Untuk menjadi Statistisi Ahli Muda di Badan Pusat Statistik (BPS), seseorang harus memenuhi sejumlah persyaratan yang telah diatur dalam peraturan jabatan fungsional. Salah satu persyaratan utama adalah memiliki pendidikan minimal D4 di bidang statistik atau bidang terkait, seperti matematika atau ilmu komputer, yang relevan dengan analisis statistik (Badan Pusat Statistik, 2020).

Selain itu, dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan potensial di BPS se Provinsi Sumatera Utara, keterlibatan Statistisi Ahli Muda dapat dikatakan sebagian telah tergantikan oleh Statistisi Ahli Pertama (jenjang jabatan statistisi 1 tingkat di bawahnya) dimana hal ini menunjukkan bahwa peran mereka dapat digantikan oleh statistisi dengan tingkat jabatan fungsional lebih rendah.

Berdasarkan uraian tersebut, menarik untuk dilakukan penelitian mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Statistisi Ahli Muda di BPS Kabupaten/Kota se-Provinsi Sumatera Utara).” Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis dalam

pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya di lingkungan BPS.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan kuantitatif yang bersifat eksplanatori, bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten/Kota di Provinsi Sumatera Utara, dalam hal ini studi kasus Statistisi Ahli Muda. Penelitian juga menilai peran moderasi dari motivasi kerja dalam hubungan tersebut. Pendekatan eksplanatori dipilih karena mampu menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui analisis statistik yang mendalam, serta memungkinkan pengujian model teoritis secara komprehensif.

Pemodelan dalam penelitian ini menggunakan teknik *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yang dinilai cocok untuk analisis data dengan kompleksitas tinggi dan jumlah sampel yang relatif besar. PLS-SEM terdiri dari dua komponen utama: *measurement model* (*outer model*) yang berfungsi untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator terhadap konstruk, serta *structural model* (*inner model*) yang digunakan untuk menguji hubungan antar konstruk dan efek moderasi. Algoritma yang digunakan dalam estimasi model adalah *path weighting scheme*, yang secara iteratif menghitung bobot jalur antar variabel untuk memperoleh estimasi parameter yang stabil.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Statistisi Ahli Muda yang bekerja pada BPS Kabupaten/Kota se-Provinsi Sumatera Utara. Populasi tersebut dipilih karena merupakan kelompok pegawai fungsional yang secara langsung bertanggung jawab

dalam pelaksanaan kegiatan statistik dan berperan penting dalam pencapaian kinerja organisasi.

Jumlah populasi yang relatif terbatas dan terdistribusi jelas pada struktur organisasi memungkinkan peneliti untuk menjangkau seluruh elemen populasi. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode sensus (total population study), yaitu teknik pengumpulan data yang melibatkan seluruh anggota populasi tanpa melakukan proses pengambilan sampel. Dengan demikian, seluruh Statistisi Ahli Muda yang ada dijadikan responden penelitian.

Pendekatan sensus dipilih untuk memperoleh gambaran empiris yang lebih komprehensif dan akurat mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja Statistisi Ahli Muda, serta peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Penggunaan seluruh populasi juga bertujuan meminimalkan potensi bias sampling dan meningkatkan validitas generalisasi internal dalam konteks organisasi BPS.

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang disusun berdasarkan indikator-indikator terstandar dari literatur terdahulu. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert 5 poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Indikator variabel kepemimpinan transformasional mencakup indikator pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Bass & Riggio, 2006), sementara variabel kepuasan kerja menggunakan indikator kepuasan terhadap pekerjaan, gaji, promosi, supervisi, dan rekan kerja (Luthans, 2011). Budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi mengenai nilai,

keyakinan, dan prinsip yang membentuk pola perilaku dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi pedoman bagi pegawai tentang bagaimana mereka harus berperilaku, bersikap, berinteraksi, dan menyelesaikan pekerjaan (Robbins dan Judge, 2017). Validitas isi instrumen diuji melalui *expert judgment*, sementara validitas konstruk dan reliabilitas diuji secara statistik melalui analisis PLS.

Langkah-langkah pelaksanaan penelitian dimulai dari perumusan masalah dan tujuan penelitian, dilanjutkan dengan pengembangan model konseptual dan hipotesis berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu. Setelah itu, dilakukan perancangan instrumen kuesioner dan penentuan populasi serta teknik sampling. Pengumpulan data dilakukan secara daring menggunakan platform *google form*, yang memungkinkan efisiensi distribusi dan pengelolaan data. Data yang terkumpul kemudian melalui proses pembersihan, termasuk penanganan *missing values*, identifikasi *outlier*, dan penghapusan duplikasi.

Estimasi model dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4.0. Evaluasi *outer model* mencakup uji validitas konvergen (dengan indikator *outer loading* atau nilai Average Variance Extracted/AVE), uji validitas diskriminan (menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio/HTMT* dan *cross loading*), serta uji reliabilitas (menggunakan *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*). Evaluasi *inner model* dilakukan dengan menguji nilai R-square untuk melihat kekuatan prediksi, f-square untuk mengukur efek ukuran, dan Q-square untuk menilai relevansi prediktif model. Pengujian hipotesis dilakukan pada hubungan langsung (*direct effect*) dan efek moderasi (*moderating effect*). Nilai *t-statistic* dan *p-value* diperoleh melalui prosedur *bootstrapping* dengan 5.000

pengulangan (*resampling*), sesuai standar analisis SEM-PLS, sehingga hasil estimasi memiliki tingkat keandalan yang tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data terhadap 169 responden Statistisi Ahli Muda di Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten/Kota di Provinsi Sumatera Utara, diperoleh sejumlah temuan penting. Pengujian model menggunakan pendekatan *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, demikian pula dengan variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi (nilai $p < 0.05$). Selain itu, variabel motivasi kerja terbukti memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja Statistisi Ahli Muda.

Nilai R^2 sebesar 0,404 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik, dengan kepuasan kerja sebagai variabel yang paling dominan dalam menjelaskan variabilitas kinerja pegawai. Uji reliabilitas dan validitas konstruk menunjukkan bahwa semua indikator memenuhi kriteria *outer loading* > 0.7 , *AVE* > 0.5 , dan *composite reliability* > 0.7 , sehingga model dapat dinyatakan valid dan reliabel.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian (n = 169)

Variabel	Mean	Minimum	Maksimum
Kepemimpinan Transformasional	4.33	4.11	4.42
Kepuasan Kerja	3.96	3.69	4.23
Budaya Organisasi	4.18	4.08	4.21
Motivasi Kerja	4.08	3.70	4.37
Kinerja Pegawai	4.21	4.01	4.34

Sumber: Data primer (Oktober 2025), diolah

Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap 169 responden, nilai statistik deskriptif untuk setiap variabel menunjukkan kecenderungan persepsi yang relatif tinggi pada seluruh indikator penelitian. Variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai mean sebesar 4,33, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar Statistisi Ahli Muda menilai pimpinan mereka telah menunjukkan perilaku transformasional yang baik, seperti memberi motivasi, inspirasi, dan arahan yang jelas. Rentang nilai minimum 4,11 dan maksimum 4,42 menunjukkan persepsi yang cukup konsisten di antara responden, dengan tingkat variasi yang rendah.

Variabel Kepuasan Kerja memperoleh mean 3,96, yang menggambarkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai berada pada kategori cukup tinggi, meskipun masih terdapat ruang peningkatan. Nilai minimum 3,69 dan maksimum 4,23 menandakan adanya perbedaan tingkat kepuasan antarpegawai, namun tetap berada pada rentang positif.

Variabel Budaya Organisasi menunjukkan mean 4,18, mencerminkan bahwa pegawai menilai budaya kerja di BPS sudah berjalan baik, terutama terkait nilai-nilai integritas, profesionalitas, dan kerja sama. Rentang nilai 4,08–4,21 yang cukup sempit menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap budaya organisasi relatif homogen.

Untuk variabel Motivasi Kerja, nilai mean sebesar 4,08 mengindikasikan bahwa para Statistisi Ahli Muda memiliki dorongan kerja yang kuat baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Nilai minimum 3,70 dan maksimum 4,37 memperlihatkan adanya variasi moderat, namun tetap dalam kategori motivasi tinggi.

Variabel Kinerja Pegawai memiliki mean 4,21, menunjukkan

bahwa kinerja Statistisi Ahli Muda berada pada tingkat yang baik, meliputi aspek kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan pencapaian target. Nilai minimum 4,01 dan maksimum 4,34 kembali memperlihatkan persepsi yang stabil serta konsistensi kinerja antarpegawai.

Secara keseluruhan, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai rata-rata di atas 3,70, yang mengindikasikan bahwa responden memiliki persepsi positif terhadap kondisi kepemimpinan, kepuasan kerja, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai di lingkungan BPS Kabupaten/Kota se-Provinsi Sumatera Utara.

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Konstruk			
Konstruk	Outer Loading	Cronbach's alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformatif (X₁)	> = 0.7	0.967	0.968
Kepuasan Kerja (X₂)	> = 0.7	0.909	0.848
Budaya Organisasi (X₃)	> = 0.7	0.906	0.907
Kinerja Pegawai (Y)	> = 0.7	0.960	0.961
Motivasi Kerja (Z)	> = 0.7	0.941	0.848

Sumber : *Output SmartPLS 4.0* (November 2025), diolah

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas internal. Nilai outer loading untuk setiap indikator lebih besar atau sama dengan 0,70, yang berarti setiap indikator memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan konstruk masing-masing dan dinyatakan valid secara konvergen.

Dari sisi reliabilitas, nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR) untuk setiap variabel

berada di atas batas minimal 0,70, sehingga seluruh konstruk dianggap reliabel dan konsisten dalam mengukur konsep yang diteliti. Variabel Kepemimpinan Transformatif menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi dengan Cronbach's alpha 0.967 dan CR 0.968. Nilai tersebut menunjukkan konsistensi yang sangat kuat antar butir indikator dalam mengukur kepemimpinan transformatif. Variabel kepuasan kerja memperoleh Cronbach's alpha 0.909 dan CR 0.848. Meskipun nilai CR sedikit lebih rendah dibanding variabel lain, angka tersebut masih berada dalam kategori reliabel dan memadai, sehingga item-item mampu merepresentasikan konstruk secara stabil..

Konstruk Budaya Organisasi menunjukkan reliabilitas sangat baik dengan Cronbach's alpha 0.906 dan CR 0.907, mencerminkan bahwa indikator-indikatornya memiliki konsistensi internal yang kuat.. Variabel ini memiliki Cronbach's alpha 0.960 dan CR 0.961, yang menunjukkan kualitas reliabilitas yang sangat tinggi. Hal ini menandakan bahwa instrumen kinerja pegawai sangat konsisten dalam menangkap fenomena yang diukur. Motivasi kerja memiliki Cronbach's alpha 0.941 dan CR 0.848. Sama seperti kepuasan kerja, nilai CR lebih rendah dibanding Cronbach's alpha, namun masih berada dalam batas sangat baik, sehingga konstruk dinilai tetap reliabel.

Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dan reliabel sehingga layak untuk digunakan pada tahap selanjutnya, yaitu pengujian hipotesis melalui analisis struktural.

Tabel 3. Hasil Pengujian Model PLS-SEM

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	Nilai p	Signifikansi
Kepemimpinan Transformatif → Kinerja Pegawai	0.296	0.003	Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0.297	0.002	Signifikan
Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0.313	0.021	Signifikan

Moderasi 1 (X_1*Z) → Kinerja Pegawai	0.206	0.012	Signifikan, Menguatkan Hubungan
Moderasi 2 (X_2*Z) → Kinerja Pegawai	0.153	0.028	Signifikan, Menguatkan Hubungan
Moderasi 3 (X_3*Z) → Kinerja Pegawai	-0.015	0.419	Tidak Signifikan

Sumber : *Output SmartPLS 4.0* (November 2025), diolah

Catatan: * $p < 0.05$ menunjukkan signifikansi statistik.

Berdasarkan hasil pengujian model PLS-SEM, Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0.296$; $p = 0.003$). Temuan ini konsisten dengan teori Bass & Avolio (1994) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu mendorong karyawan melampaui standar kinerjanya melalui inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian personal.

Penelitian sebelumnya juga mendukung hasil ini, antara lain: Avolio & Bass (2004) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan efektivitas dan kinerja individu. Sani & Maharani (2012) yang melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai sektor publik. Sutanto & Budhijanto (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan komitmen dan motivasi. Dengan demikian, hasil penelitian Anda semakin menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan determinan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai BPS.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0.297$; $p = 0.002$). Temuan ini selaras dengan teori Herzberg's Two-Factor Theory yang menjelaskan bahwa pegawai yang merasa puas akan cenderung menunjukkan kinerja lebih optimal. Hasil ini juga sejalan dengan

penelitian sebelumnya yaitu Judge, Thoresen, Bono & Patton (2001) dalam meta-analisisnya menemukan hubungan kuat antara kepuasan kerja dan kinerja. Luthans (2011) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan produktivitas yang lebih tinggi. Putra & Dewi (2019) menemukan bahwa pegawai sektor publik menunjukkan peningkatan kinerja ketika mereka puas dengan pekerjaan dan kondisi kerjanya. Temuan penelitian ini memperkuat bukti bahwa kepuasan kerja merupakan faktor psikologis kunci yang meningkatkan performa statistisi ahli muda di BPS.

Budaya organisasi juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0.313$; $p = 0.021$). Temuan ini sesuai dengan pandangan Robbins & Judge (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan identitas, stabilitas, dan mekanisme kontrol yang mendorong peningkatan kinerja. Penelitian terdahulu yang mendukung temuan ini antara lain yaitu Denison (1990) yang menegaskan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam efektivitas dan kinerja organisasi. Penelitian ini juga sejalan dengan Moeheriono (2014) yang menemukan bahwa budaya organisasi yang kondusif berdampak positif terhadap kinerja pegawai instansi pemerintah. Siregar & Prima (2021) juga melaporkan bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai instansi pemerintah daerah. Temuan penelitian ini memperkuat bahwa budaya kerja di BPS yang tertata,

disiplin, dan kolaboratif membangun perilaku kinerja yang produktif.

Selanjutnya, uji efek moderasi menunjukkan bahwa Motivasi kerja terbukti memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ($\beta = 0.206$; $p = 0.012$). Ini sejalan dengan teori Expectancy Theory (Vroom, 1964) yang menyatakan bahwa motivasi menjadi pendorong utama dalam mengoptimalkan respons pegawai terhadap arahan dan inspirasi pemimpin. Kesamaan hasil ditemukan juga pada penelitian Pourbarkhordari (2016) yang menunjukkan bahwa motivasi meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Suharto, et al. (2018) juga menemukan bahwa pegawai dengan motivasi tinggi lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan transformasional.

Motivasi kerja juga memperkuat pengaruh kepuasan kerja pada kinerja ($\beta = 0.153$; $p = 0.028$). Teori Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000) menjelaskan bahwa pegawai yang puas dan intrinsically motivated akan menunjukkan performa terbaiknya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Handayani (2020) yang menemukan bahwa motivasi memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Wibowo (2016) menunjukkan bahwa pegawai yang puas dan memiliki motivasi tinggi cenderung menghasilkan kinerja unggul.

Hasil penelitian juga menemukan bahwa motivasi kerja tidak memoderasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja ($\beta = -0.015$; $p = 0.419$). Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Hidayat & Firmansyah (2019) yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja tanpa dipengaruhi motivasi. Arianty (2014) juga menyatakan bahwa budaya kerja yang kuat sudah cukup membentuk perilaku

kerja tanpa harus diperkuat oleh motivasi. Secara teoretis, hal ini dapat dijelaskan melalui perspektif *Organizational Culture Theory*, di mana budaya organisasi yang kuat berfungsi sebagai sistem nilai yang otomatis mengarahkan perilaku pegawai, sehingga peran motivasi sebagai moderator menjadi tidak relevan.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja Statistisi Ahli Muda BPS Kabupaten/Kota se-Provinsi Sumatera Utara dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Berdasarkan hasil analisis PLS-SEM, diperoleh beberapa kesimpulan utama sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan, tingkat kepuasan, dan budaya organisasi yang kuat merupakan faktor penting dalam membentuk kinerja pegawai.
2. Motivasi kerja terbukti memoderasi dan memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional serta kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan yang inspiratif dan kondisi kerja yang memuaskan.
3. Motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat telah berperan langsung dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai tanpa bergantung pada tingkat motivasi individu.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai BPS dapat dicapai melalui penguatan aspek kepemimpinan, penciptaan kepuasan pegawai, serta pembangunan budaya organisasi yang kondusif, disertai dukungan motivasi kerja yang optimal.

Penelitian ini memiliki kelebihan karena menggunakan pendekatan PLS-SEM yang mampu menganalisis hubungan langsung dan moderasi secara komprehensif serta menggunakan responden fungsional Statistisi Ahli Muda yang relatif homogen sehingga meningkatkan akurasi pengukuran variabel. Namun demikian, penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan, seperti cakupan sampel yang hanya berfokus pada satu jenjang jabatan fungsional di BPS sehingga generalisasi ke unit atau jabatan lain masih terbatas, serta penggunaan metode survei yang berpotensi menimbulkan bias persepsi. Selain itu, variabel yang digunakan belum mencakup faktor lain yang juga dapat memengaruhi kinerja, seperti komitmen organisasi, kompetensi, atau beban kerja, sehingga membuka peluang penelitian selanjutnya untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menambahkan variabel lain seperti komitmen organisasi, beban kerja, atau kompetensi pegawai, serta memperluas sampel pada jabatan fungsional lainnya untuk memperkaya generalisasi hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.

Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Zanafra Publishing.

Ahmed, I., Rehman, W., & Saeed, M. (2019). Impact of Motivation on Employees' Performance: Evidence from Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 10(3), 69–78.

Akbar, A. (2024). *Psikologi manajemen*. Jakarta: Penerbit Eureka.

Al-Hussami, M. (2008). A study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European Journal of Scientific Research*, 22(2), 286–295.

Alotaibi, E. A., Alajmi, M. S., & Alhajri, R. A. (2020). Job Satisfaction and Employee Performance: A Case Study of the Public Sector in Kuwait. *International Journal of Business and Management*, 15(4), 45–56.

Al-Swidi, A. K., Nawawi, M. M., & Al-Hosam, A. (2017). The Impact of Organizational Culture on Employees' Performance: Evidence from Service Organizations in Malaysia. *Asian Social Science*, 13(4), 140–152.

Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J., & Nolen-Hoeksema, S. (2000). *Introduction to Psychology* (13th ed.). Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Emerald Group Publishing.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Barat. (2025, 8 Januari). *Pengukuhan Statistisi Madya di BPS Sulbar, Langkah Menuju Dampak Lebih Besar*. Diakses dari <https://sulbar.bps.go.id/id/news/2025/01/08/375/inauguration-of-middle-statistician-at-bps-sulbar--steps-towards-greater-impact.html>
- Badan Pusat Statistik. (2018). Peraturan Kepala BPS Nomor 7 Tahun 2018 tentang Pedoman Jabatan Fungsional Statistisi. Jakarta: BPS RI.
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Statistik Indonesia 2020*. Jakarta: Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/id/publication/2020/04/29/e9011b3155d45d70823c141f/statistik-indonesia-2020.html>
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Standar Kompetensi Jabatan Statistisi*. Jakarta: BPS RI.
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Laporan Kinerja Badan Pusat Statistik Tahun 2023*. Jakarta: Badan Pusat Statistik. https://ppid.bps.go.id/upload/doc/Laporan_Kinerja_2023_1707881535.pdf
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2016). *Modern management: Concepts and skills* (14th ed.). Pearson.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Daulay, S. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu Sei Rampah). Skripsi, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *Self-Determination Theory*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2006). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98–109.
- Dessler, G. (2004). *Management: Principles and practices for tomorrow's leaders*. Pearson Prentice Hall.
- Gazzaniga, M. S., Heatherton, T. F., & Halpern, D. F. (2010). *Psychological science*. W.W. Norton & Company.
- Ghani, U., & Taylor, J. (2023). The Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Performance. *The Management Science Letter*, 1(2), 171-181.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hafeez, U., & Akbar, W. (2015). Impact of Job Satisfaction on Employees' Performance: Evidence from Pakistan. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(4), 1–17.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Los Angeles, CA / London / New Delhi / Singapore / Washington DC / Melbourne: Sage Publications.
- Handayani, S. (2021). *Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal SDM.
- Handoko. (2020). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Handy, C. (1995). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. Oxford University Press.
- Hartatik, Indah Puji. (2018). *Buku praktis mengembangkan sdm*. yogyakarta : laksana.
- Haryani, D. S., & Bastanta, Y. A. (2022). Influence of organizational change on the employee performance of PT. PLN (Persero) ULTG Bintan. In *Proceedings of the 4th Asia-Pacific Management Research Conference* (pp. 360–369). Surabaya, Indonesia. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-076-3_27
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hidayat, R. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Instansi Pemerintah. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 12(2), 101–110.
- Hutagalung, A. (2020). *Budaya Organisasi dan Kinerja ASN*. Jurnal Kebijakan Publik.
- Hutahaean, M., & Harefa, T. (2019). *Pola kekerasan terhadap perempuan dalam politik dan dinamika politik di DPR RI periode 2014–2019 hingga 2024–2029*. Jurnal Ilmu Sosial dan Politik, 3(2), 257–273.
- Imran, R., Fatima, A., Zaheer, A., Yousaf, A., & Batool, I. (2014). How to Boost Employee Performance: Investigating the Influence of Transformational Leadership and Work Motivation in a Moderated Model. *Journal of Business and Management*, 16(5), 142–146.
- Jewell, L.N, Siegall, M. (1998). *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Edisi 2. Jakarta: Penerbit Arcan.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

- (2019). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2019 tentang Jabatan Fungsional Statistisi*. Jakarta: KemenPANRB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021). *Peraturan Menteri PANRB No. 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta: KemenPANRB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/202221/permen-pan-rb-no-88-tahun-2021>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2022 tentang Jabatan Fungsional Statistisi*. Jakarta. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/216629/permen-pan-rb-no-12-tahun-2022>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional*. Jakarta. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/240815/permen-pan-rb-no-1-tahun-2023>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2022 tentang Jabatan Fungsional Asisten Statistisi*. Jakarta. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/216631/permen-pan-rb-no-13-tahun-2022>
- Khan, M. A., Khan, S., & Nawaz, A. (2020). The Impact of Motivation on Employees' Performance in Public Sector Organizations. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(5), 25–32.
- Krosnick, J. A. (1991). *Response Strategies for Coping with the Cognitive Demands of Attitude Measures in Surveys*. *Applied Cognitive Psychology*, 5(3), 213–236.
- Kuranchie-Mensah, E. B., & Amponsah-Tawiah, K. (2016). *Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana*. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 255–309.
- Lestari, D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Inovasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 115–128.
- Lestari, D. (2021). Peran Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi dalam Hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(2), 101–110.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Saeed, R., & Hassan, M. (2016). *Impact of Organizational Culture on Employee Performance: Evidence*

- from Public Sector*. International Journal of Commerce and Management, 26(2), 279–293.
- Saleem, M., Saeed, S., & Nasir, H. (2017). The Impact of Organizational Culture and Motivation on Employee Performance with Moderating Role of Motivation: Evidence from Pakistan. International Review of Management and Business Research, 6(1), 191–201.
- Saputra, M. A., & Sopiah. (2023). Organizational Culture On Employee Performance: Literature Review. Jurnal Ekonomika dan Bisnis (JEBS).