



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Moderator

Studi pada Perguruan Tinggi di Kota Cirebon

Yeyen Herarusyanti^{1*}, Acep Komara², Dedi Muhammad Siddiq³

¹⁻³Program Studi Manajemen, Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon, Indonesia

Email: yeyenherarusyanti@gmail.com¹, acepkomara75@gmail.com², dedisiddiq@ugj.ac.id³

*Korespondensi penulis: yeyenherarusyanti@gmail.com

Abstract Educational staff play an important role in supporting the implementation of higher education, both technically and managerially. This study aims to analyze the influence of transformational leadership and organizational culture on the performance of educational staff, with organizational commitment as a moderating variable. The research employed a quantitative approach with descriptive and associative designs conducted at various higher education institutions in Cirebon City, including universities, institutes, colleges, academies, and polytechnics. The study was conducted from July to September 2025 with a sample of 200 educational staff members. Data analysis was carried out using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS 4.0 software. The descriptive analysis results indicate that transformational leadership, organizational culture, organizational commitment, and educational staff performance were categorized as very good. Meanwhile, the associative analysis results show that organizational culture and organizational commitment significantly influence educational staff performance, whereas transformational leadership does not significantly affect educational staff performance. In addition, organizational commitment was unable to moderate the relationship between transformational leadership and educational staff performance, as well as between organizational culture and educational staff performance. These findings highlight the importance of organizational culture and organizational commitment in improving the performance of educational staff in higher education institutions.

Keywords: Educational Staff Performance; Organizational Commitment; Organizational Culture; SEM-PLS; Transformational Leadership

Abstrak. Tenaga kependidikan memiliki peran penting dalam mendukung pelaksanaan pendidikan di perguruan tinggi, baik secara teknis maupun manajerial. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif dan asosiatif yang dilakukan pada berbagai perguruan tinggi di Kota Cirebon, meliputi universitas, institut, sekolah tinggi, akademi, dan politeknik. Penelitian dilaksanakan pada Juli hingga September 2025 dengan jumlah sampel sebanyak 200 tenaga kependidikan. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS)* dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS 4.0*. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja tenaga kependidikan berada pada kategori sangat baik. Sementara itu, hasil analisis asosiatif menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan, sedangkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan. Selain itu, komitmen organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional maupun budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan. Temuan ini menunjukkan pentingnya budaya organisasi dan komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi.

Kata kunci: Budaya Organisasi; Kepemimpinan Transformasional; Kinerja Tenaga Kependidikan; Komitmen Organisasional; SEM-PLS

1. LATAR BELAKANG

Tenaga kependidikan merupakan salah satu unsur di dalam Perguruan Tinggi yang memiliki tanggung jawab guna mendukung penyelenggaraan pendidikan secara administratif, teknis maupun manajerial (Wiryawan & Nur, 2020). Tenaga kependidikan memiliki tugas dan tanggung jawab terhadap kelancaran sistem akademik seperti pengelolaan data mahasiswa, administrasi perkuliahan, pengarsipan dokumen serta pelayanan informasi kepada sivitas akademika. Selain itu, mereka juga berperan dalam pengelolaan keuangan, kepegawaian, sarana prasarana, hingga sistem mutu internal kampus. Kualitas pelayanan yang diberikan oleh tenaga kependidikan akan memengaruhi efisiensi birokrasi internal serta berdampak langsung pada kepuasan mahasiswa dan pemangku kepentingan lainnya (Wibawa et al., 2024). Tenaga kependidikan tidak hanya dituntut untuk menjalankan tugas rutin, tetapi juga diharapkan memiliki kompetensi, integritas dan kemampuan adaptif terhadap perubahan sistem dan strategi institusi (Choirunyah & Heryanto, 2019).

Kinerja tenaga kependidikan merupakan salah satu elemen fundamental dalam menunjang keberhasilan manajemen dan operasional perguruan tinggi. Tenaga kependidikan tidak terlibat langsung dalam proses pembelajaran seperti dosen, namun memiliki peran strategis untuk memastikan kelancaran administrasi akademik, pelayanan kemahasiswaan, pengelolaan sarana-prasarana, serta pengarsipan data institusional. Menurut Putra et al. (2022), efektivitas dan efisiensi kerja tenaga kependidikan dapat menentukan mutu layanan internal yang pada akhirnya berdampak pada citra institusi dan kepuasan pemangku kepentingan, khususnya mahasiswa dan wali mahasiswa.

Secara teoritis, kinerja tenaga kependidikan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kompetensi kerja, kepuasan kerja, beban kerja, kejelasan peran, serta sistem penghargaan yang diterapkan institusi (Putra et al., 2022; Wibawa et al., 2024). Beberapa studi menegaskan bahwa keberhasilan suatu perguruan tinggi tidak hanya ditentukan oleh kualitas tenaga pengajarnya, tetapi juga sejauh mana tenaga kependidikan mampu menjalankan fungsi pelayanan akademik dan non- akademik secara profesional (Odilovich et al., 2021). Kinerja tenaga kependidikan yang optimal mencerminkan tata kelola yang baik dan dapat memperkuat daya saing institusi dalam menghadapi dinamika pendidikan tinggi yang terus berkembang.

Permasalahan kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi meliputi beragam tantangan yang berdampak pada efektivitas dan produktivitas kerja. Salah satu hambatan utama utama yang kerap dihadapi berkaitan dengan mutu pekerjaan serta ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas, khususnya dalam pengelolaan data akademik seperti nilai mahasiswa yang sering terlambat, sehingga mengakibatkan keterlambatan penerbitan Kartu Hasil Studi.

Tingginya beban kerja yang tidak diimbangi dengan ketersediaan fasilitas dan sumber daya yang memadai turut menjadi faktor signifikan yang menimbulkan tekanan dan stres, berpotensi menurunkan motivasi serta kualitas kerja tenaga kependidikan.

Namun demikian, perhatian terhadap tenaga kependidikan masih cenderung terbatas, baik dari aspek penelitian maupun pengembangan kapasitas. Kajian dalam bidang pendidikan tinggi masih terfokus pada dosen dan pembelajaran, sementara aspek non-pengajaran yang menjadi ruang kerja tenaga kependidikan kerap kali dianggap sebagai peran pelengkap (Septy et al., 2021). Selain itu, kurangnya sistem manajemen kinerja yang efektif menghambat evaluasi objektif dan pengembangan profesional staf. Komunikasi dan koordinasi yang belum optimal, baik antar tenaga kependidikan maupun dengan pimpinan, turut mengganggu kelancaran tugas dan organisasi kerja secara keseluruhan. Profesionalisme dan kompetensi tenaga kependidikan belum didukung oleh pelatihan yang memadai, sehingga pembaruan keterampilan dan peningkatan kualitas kerja belum optimal. Secara komprehensif, kendala administratif, beban kerja berlebih, keterbatasan sarana, dan minimnya dukungan pengembangan kompetensi menjadi faktor utama yang memengaruhi penurunan kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi.

Fenomena ini menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan konteks pertumbuhan institusi pendidikan tinggi, khususnya dalam kategori *growing private universities*, yaitu perguruan tinggi yang sedang berkembang dan berusaha memperluas kapasitasnya melalui peningkatan jumlah program studi, penguatan sistem akreditasi, modernisasi fasilitas, hingga reposisi merek institusional. Perguruan tinggi dituntut untuk bertumbuh agar mampu merespon kebutuhan pasar tenaga kerja, meningkatkan mutu lulusan, serta bersaing dalam menarik minat calon mahasiswa baru. Strategi-strategi institusional seperti *branding* kampus, diversifikasi program akademik, serta kolaborasi industri tidak akan berjalan efektif tanpa dukungan kinerja tenaga kependidikan yang responsif dan adaptif terhadap perubahan.

Transformasi kelembagaan yang terjadi di berbagai Perguruan Tinggi ini juga memunculkan ekspektasi baru terhadap profesionalisme tenaga kependidikan. Mereka diharapkan tidak sekedar melaksanakan pekerjaan administratif secara teknis, namun juga mampu menjadi bagian dari perubahan organisasi, berkontribusi pada inovasi layanan, serta mendukung pencapaian indikator kinerja institusi. Oleh karena itu, pengukuran dan evaluasi terhadap kinerja tenaga kependidikan menjadi kebutuhan mendesak dalam rangka mendorong akuntabilitas dan efektivitas tata kelola institusi pendidikan tinggi.

Fenomena kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi memperlihatkan variasi capaian yang signifikan dan relevan untuk dianalisis secara mendalam dalam penelitian ini. Adapun berdasarkan kajian terkait kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi pada Tabel 1. berikut:

Tabel 1. Laporan Kinerja Tenaga Kependidikan

Institusi/laporan	Tahun	Skor	Kategori kinerja	Sumber
Universitas Bhakti Kencana	2023	58,66%	Kurang baik	(Andriyani & Rahayu, 2024)
Universitas Pakuan	2023	> 91%	Sangat baik	(Penjaminan Mutu Internal, 2024)
Universitas Ubudiyah Indonesia	2020	83%	Baik	(Badan Penjaminan Mutu, 2020)
Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Budi Luhur	2023	60,41%	Baik	(Lembaga Penjaminan Mutu, 2023)
Institut Agama Islam Sahid	2024	Aspek Teknis 81,99%	Baik	(Lembaga Penjaminan Mutu, 2024)
		Aspek Kepribadian 83,76%	Baik	

Sumber: Laporan Data Kinerja (diolah), 2025

Data empiris tersebut menunjukkan bahwa meskipun kinerja tenaga kependidikan pada tingkatan pendidikan tinggi berada dalam rentang kategori kurang baik hingga sangat baik, masih terdapat variasi capaian yang menunjukkan adanya ruang perbaikan, terutama pada beberapa aspek yang nilainya masih di bawah 85%. Fenomena ini menguatkan justifikasi perlunya penelitian yang komprehensif dalam menggali faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan, khususnya dalam konteks perguruan tinggi di Kota Cirebon. Peningkatan kinerja tenaga kependidikan sangat krusial mengingat kontribusinya yang signifikan dalam mendukung efektivitas layanan akademik dan administratif serta dalam perwujudan visi dan misi lembaga perguruan tinggi. Lebih lanjut, studi ini akan berupaya mengkaji peran kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasional sebagai variabel moderator yang potensial guna peningkatan kapasitas sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi secara menyeluruh.

Penelitian ini membahas tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan dengan komitmen organisasional sebagai variabel moderator. Lokasi penelitian dilakukan di Kota Cirebon dengan penentuan secara sengaja yang mana wilayah ini memiliki karakteristik unik dalam konteks pertumbuhan pendidikan tinggi. Di kota ini telah berdiri sejumlah institusi pendidikan tinggi yang mencakup universitas, institut, sekolah tinggi, politeknik serta akademi, sehingga menunjukkan

ekosistem pendidikan yang aktif dan berkembang. Pertumbuhan jumlah lulusan SLTA di kawasan ini turut mendorong peningkatan kebutuhan akan layanan pendidikan tinggi, sehingga setiap institusi berlomba untuk menciptakan inovasi dan strategi agar tetap relevan dan kompetitif. Dalam konteks tersebut, kinerja tenaga kependidikan menjadi salah satu faktor yang layak diteliti untuk memahami kontribusinya dalam mendukung pertumbuhan dan daya saing perguruan tinggi di wilayah ini.

Fokus kajian ini diarahkan pada perguruan tinggi yang tergolong sedang bertumbuh, khususnya dalam konteks pendidikan tinggi yang ada di Kota Cirebon. Penelitian ini mengkaji terkait kinerja tenaga kependidikan sebagai peran mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis, terutama dalam hal kualitas layanan pendidikan dan daya saing lembaga. Secara empiris aspek kinerja dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional (Bagga et al., 2023; Gusti et al., 2024; Huynh et al., 2024; Musyrifi et al., 2024). Selain itu, kinerja juga dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi (Nguyen et al., 2023; Qalati et al., 2022; Yasmin et al., 2025). (Bagga et al. (2023); Gusti et al. (2024); Huynh et al. (2024); dan Musyrifi et al. (2024) menyatakan bahwa aspek kinerja dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Nguyen et al. (2023; Qalati et al. (2022); dan Yasmin et al. (2025) menyatakan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Pemilihan variabel kepemimpinan didasarkan pada pertimbangan bahwa kedua variabel tersebut merupakan faktor internal organisasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku, motivasi, dan produktivitas sumber daya manusia, termasuk tenaga kependidikan. Kepemimpinan transformasional memiliki nilai penting guna menghasilkan visi bersama, mendorong untuk berubah menjadi lebih baik, serta membangun komitmen melalui pendekatan inspiratif dan pemberdayaan. Sementara itu, budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan praktek kerja yang membangun lingkungan pekerjaan secara keseluruhan. Dalam konteks perguruan tinggi yang sedang bertumbuh, sinergi antara gaya kepemimpinan yang transformatif dan budaya organisasi yang kuat diyakini dapat memperkuat kinerja tenaga kependidikan dalam menghadapi dinamika perubahan, tuntutan layanan berkualitas, dan pencapaian indikator institusional. Diantara kajian yang dilakukan peneliti terdahulu tersebut dapat juga memasukan variabel komitmen organisasional sebagaimana kajian yang dilakukan oleh Hermanto et al. (2024) yang menyatakan bahwa variabel komitmen organisasional dapat menjadi variabel moderator sehingga dapat menguatkan atau melemahkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Berbagai penelitian terdahulu secara konsisten mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sebagaimana yang diungkapkan oleh Qalati et al. (2022) dan Nguyen et al. (2023). Kendati demikian, kedua studi tersebut masih terbatas karena tidak menyertakan peran komitmen organisasional sebagai variabel moderator yang berpotensi menguatkan serta memodifikasi kausalitas antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Komitmen organisasi sendiri adalah aspek penting yang mampu menjadi pendorong loyalitas dan motivasi kerja pegawai sehingga berdampak signifikan terhadap hasil kerja mereka. Keterbatasan ini juga terlihat pada kajian Huynh et al. (2024), yang lebih menitikberatkan pada aspek keberlanjutan organisasi sebagai *outcome* utama, tanpa secara langsung mengkaji dampak variabel-variabel tersebut terhadap kinerja pegawai. Pendekatan yang fokus pada keberlanjutan memang penting, tetapi kurang memberikan gambaran spesifik tentang bagaimana kepemimpinan dan budaya mempengaruhi kinerja individu di dalam organisasi.

Selanjutnya Gusti et al. (2024) dan Chumaedi et al. (2024) memperlihatkan kecenderungan untuk menguji variabel secara parsial. Gusti et al. (2024) hanya mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional, sementara Chumaedi et al. (2024) memfokuskan pada budaya organisasi dan produktivitas tanpa mengintegrasikan kedua aspek tersebut dalam satu kerangka teoritis yang komprehensif. Pendekatan yang fragmentaris ini jelas belum mampu menangkap kompleksitas hubungan antar variabel yang saling mempengaruhi dalam konteks dinamika organisasi modern. Sementara itu, penelitian Yasmin et al. (2025) memberikan kontribusi dengan mengkombinasikan kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja pegawai melalui analisis mediasi motivasi kerja. Namun, pendekatan mediasi tersebut memiliki keterbatasan karena tidak mengeksplorasi bagaimana komitmen organisasional dapat berperan sebagai moderator yang mungkin menguatkan atau melemahkan efek variabel-variabel tersebut terhadap kinerja. Moderasi dapat mengungkapkan kondisi atau konteks tertentu yang memperjelas kapan dan bagaimana kepemimpinan dan budaya organisasi memberi pengaruh optimal pada kinerja pegawai.

Kemudian, kajian yang dilakukan Sari dan Kartono (2024) yang mengelaborasi korelasi antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja pegawai menunjukkan kemajuan dan memasukkan ketiga variabel tersebut dalam satu model penelitian. Namun, analisis yang digunakan masih sebatas hubungan langsung tanpa memanfaatkan teknik interaksi moderasi yang lebih canggih untuk menangkap efek kondisional komitmen organisasional. Pendekatan ini kurang mampu memberikan pemahaman mendalam mengenai dinamika dan kekuatan

variabel komitmen yang dapat memperkuat atau menekan pengaruh kepemimpinan dan budaya terhadap kinerja. Sebaliknya, Hermanto et al. (2024); dan Iddrisu (2025) meneliti peran kepemimpinan dan budaya organisasi dalam konteks kinerja pegawai, tetapi tidak menguji secara langsung hubungan keduanya dengan kinerja sekaligus mengabaikan potensi peran komitmen organisasional sebagai variabel moderator. Akibatnya, model-model tersebut kurang komprehensif dan tidak menggambarkan hubungan sebab-akibat yang lengkap sesuai dengan kompleksitas organisasi pendidikan tinggi.

2. KAJIAN TEORITIS

Grand Theory

Social Exchange Theory (SET) yang diperkenalkan oleh George Homans pada tahun 1950-an menjadi salah satu kerangka teoritis utama dalam memahami dinamika hubungan sosial di berbagai konteks, termasuk organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005). SET berangkat dari gagasan bahwa interaksi sosial merupakan proses pertukaran sumber daya baik materiil maupun nonmateriil yang dilakukan individu dengan harapan memperoleh manfaat yang melebihi biaya yang dikeluarkan. Prinsip resiprositas menjadi inti teori ini, di mana tindakan positif dari satu pihak menimbulkan kewajiban sosial bagi pihak lain untuk memberikan balasan yang setara (Sprecher, 1998). Sebagai *grand theory*, SET menegaskan bahwa hubungan dalam organisasi terbentuk melalui pertukaran sosial yang bersifat timbal balik di mana individu cenderung memberikan kontribusi dan loyalitas ketika mereka merasa menerima manfaat dari pemimpin maupun organisasi (Homans, 1958; Blau, 1964; Emerson, 1976).

Selain SET, penelitian ini juga bertumpu pada *Organizational Support Theory* (OST) yang dikembangkan oleh Eisenberger et al. (1986). OST menekankan pentingnya persepsi pegawai bahwa institusi memberikan kepedulian pada kesejahteraan mereka serta mengapresiasi hasil kerja mereka, yang dikenal sebagai *perceived organizational support* (POS). Ketika organisasi memberikan perlakuan adil dan dukungan yang konsisten, pegawai akan mengembangkan keyakinan positif yang mendorong terbentuknya komitmen organisasi, loyalitas, dan peningkatan kinerja. Komitmen muncul sebagai bentuk imbal balik atas perlakuan positif yang diterima pegawai dari pemimpin maupun budaya organisasi, di mana semakin tinggi komitmen, semakin besar motivasi pegawai untuk menerapkan perilaku pemimpin dalam bentuk kinerja yang lebih baik.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil pekerjaan pegawai dalam memenuhi tugas dari organisasi dalam satu waktu tertentu yang mencerminkan kontribusi nyata seorang individu terhadap pencapaian target organisasi (Lestari, 2023). Menurut Purwanto et al. (2024), kinerja bisa dimaknai sebagai tingkat pencapaian hasil yang diperoleh dari pelaksanaan suatu tugas tertentu, sementara Rivai & Sagala (2011) mendefinisikan kinerja sebagai pekerjaan yang ditunjukkan melalui upaya yang optimal dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor intrinsik seperti pendidikan dan motivasi, serta faktor ekstrinsik seperti lingkungan kerja dan kepemimpinan (Suryani dan FoEh, 2018).

Dimensi kinerja menurut Mangkunegara (2017) dan Nugroho dan Paradifa (2020) meliputi kualitas kerja yang mencerminkan kecermatan dan kerapihan sesuai standar yang ditargetkan organisasi. Dimensi kuantitas kerja merujuk pada volume pekerjaan yang berhasil dikerjakan pada periode waktu tertentu yang menggambarkan produktivitas individu. Dimensi tanggung jawab menunjukkan kesungguhan dan kepedulian pegawai terhadap pelaksanaan tugas serta kesediaan untuk menerima konsekuensi dari pekerjaannya. Dimensi kerjasama menggambarkan kapasitas pekerja untuk menjalankan pekerjaan secara harmonis dengan sesama pekerja pada organisasi guna menciptakan sinergi positif. Terakhir, dimensi inisiatif mengacu pada kemampuan pegawai dalam mengambil tindakan atau keputusan tanpa harus selalu menunggu instruksi atasan, yang diukur melalui indikator kemandirian dan kemauan kerja (Mangkunegara, 2017).

Kepemimpinan Transformasional

Manajemen merupakan suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi guna pencapaian visi organisasi dengan pendekatan efektivitas dan efisiensi. Salah satu pendekatan penting adalah teori Fungsi Manajemen oleh Fayol yang menyebutkan adanya lima fungsi utama: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, dan pengendalian (Simarmata et al., 2021).

Kepemimpinan (*leadership*) pada dasarnya merupakan proses memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi kelompok atau individu agar mau dan mampu mencapai tujuan bersama. Perspektif teoritis berkembang mulai dari teori sifat yang menitikberatkan pada karakteristik bawaan, hingga teori perilaku yang menyoroti tindakan dan gaya interaksi pemimpin dengan pengikutnya (Sahir et al., 2022). Menurut Akbar (2024), kajian *leadership* mencakup teori sifat, teori perilaku, teori kontingensi, serta teori transformasional dan transaksional. Dimensi kecerdasan emosional, kematangan karakter, dan keberanian

mengambil keputusan menjadi faktor-faktor baru yang diperhatikan dalam teori *leadership* modern yang kini berkembang menjadi fenomena kolektif di seluruh strata organisasi.

Pemimpin merupakan seorang yang berperan dalam membimbing, mengarahkan, serta mengendalikan aktivitas kelompok agar bersedia bekerjasama guna mencapai tujuan organisasi (Kosasih, 2020). Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mendorong perubahan besar melalui upaya menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi agar memiliki semangat dan komitmen yang tinggi (Akbar, 2024). Kosasih (2020) mengklasifikasikan pendekatan kepemimpinan ke dalam beberapa kategori, dimulai dari *The Trait Approach* yang menitikberatkan pada karakteristik individu seperti kecerdasan, kedewasaan sosial, motivasi diri, dan sikap hubungan kemanusiaan. Selanjutnya, *The Behavior Approach* bertujuan mengidentifikasi perilaku pemimpin yang efektif melalui dimensi *consideration* dan *initiating structure*. Pendekatan lain meliputi *The Power-Influenced Approach* yang berfokus pada jumlah dan jenis kekuasaan pemimpin, serta *The Situation Approach* yang menekankan bahwa gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan kondisi tertentu. Terakhir, *The Integrative Approach* menggabungkan berbagai unsur teori untuk menjelaskan dinamika pengaruh antara pemimpin dan pengikut secara menyeluruh.

Menurut Bass & Avolio (1994) dalam Kosasih (2020), terdapat empat indikator utama yang membentuk kepemimpinan transformasional. *Idealized Influence* mengacu pada kemampuan memimpin sebagai teladan yang didukung oleh integritas, kepercayaan, dan rasa hormat. *Inspirational Motivation* mencerminkan kemampuan mengomunikasikan visi masa depan melalui antusiasme dan optimisme yang membangkitkan semangat tim. *Intellectual Stimulation* berkaitan dengan dorongan terhadap kreativitas dan inovasi melalui *mentoring listening* dan perhatian personal. Terakhir, *Individualized Consideration* merujuk pada perhatian pribadi terhadap kebutuhan individu yang diukur melalui rasionalitas dalam pengambilan keputusan serta keterlibatan dalam *problem solving*.

Budaya Organisasi

Budaya merupakan keseluruhan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang membentuk cara pandang serta perilaku manusia dalam kehidupan sosialnya (Fathurrochman, 2021). Dalam konteks organisasi, budaya mencerminkan kebiasaan kerja dan nilai-nilai yang dipahami secara bersama oleh anggota, sehingga menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya (Tewal et al., 2017). Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial informal yang memengaruhi sikap kerja serta dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan memperkuat identitas organisasi (Mangkunegara, 2017).

Beberapa teori utama dalam studi budaya organisasi meliputi Teori Edgar H. Schein yang membagi budaya ke dalam tiga tingkatan: artefak yang terlihat, nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang merupakan inti terdalam. Teori Geert Hofstede mengidentifikasi enam dimensi budaya seperti jarak kekuasaan, individualisme vs kolektivisme, dan penghindaran ketidakpastian guna memahami perbedaan pemrograman kolektif pikiran (Hofstede, 1991). Selain itu, Model Budaya Organisasi Denison menghubungkan budaya dengan efektivitas melalui dimensi keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi organisasi (Denison, 1990).

Dimensi budaya organisasi merupakan hasil dari proses sejarah panjang, gaya kepemimpinan, dan pengaruh lingkungan yang membentuk pola perilaku serta pengambilan keputusan (Mangkunegara, 2017). Dimensi inovasi dan pengambilan risiko mencerminkan sejauh mana organisasi mendorong individu untuk berpikir kreatif dan mengemukakan pendapat secara bebas tanpa hambatan birokratis yang kaku. Selain itu, dimensi perhatian pada hal detail menunjukkan tingkat penekanan organisasi terhadap akurasi, ketelitian, dan presisi dalam setiap pelaksanaan tugas guna memastikan kualitas hasil kerja yang optimal sesuai standar organisasi.

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional mengacu pada tingkat keterikatan psikologis dan emosional seorang pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja yang mencerminkan sejauh mana individu merasa memiliki, loyal, dan bersedia untuk memberikan kontribusi (Yusuf dan Darman, 2018). Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan kondisi psikologis di mana seorang karyawan menunjukkan keberpihakan terhadap organisasi beserta tujuan-tujuannya, serta memiliki keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya.

Teori komitmen organisasional yang paling banyak digunakan adalah teori tiga komponen yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991). Teori ini menjelaskan bahwa komitmen terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu komitmen afektif yang merupakan ikatan emosional sehingga individu tetap tinggal karena mereka ingin melakukannya. Dimensi kedua adalah komitmen keberlangsungan yang didasarkan pada perhitungan untung rugi terkait investasi waktu atau manfaat lain jika harus meninggalkan organisasi. Dimensi ketiga adalah komitmen normatif yang berlandaskan pada perasaan kewajiban moral untuk tetap tinggal dalam organisasi, di mana pegawai merasa bahwa mereka harus tetap berada dalam institusi sebagai bagian dari tanggung jawab moralnya.

Sesuai dengan teori Meyer dan Allen (1991) dalam Siahaan dan Murniati (2025), dimensi komitmen afektif mencerminkan ikatan emosional pegawai yang ditandai dengan rasa bangga bekerja di organisasi serta perasaan bahwa institusi tersebut adalah tempat terbaik untuk bekerja. Dimensi komitmen berkelanjutan mencerminkan keputusan untuk bertahan karena pertimbangan rasional terkait stabilitas hidup, yang ditunjukkan melalui indikator berusaha keras bekerja dan keinginan untuk bertahan tetap bekerja dalam organisasi karena alasan praktis. Terakhir, dimensi komitmen normatif menggambarkan perasaan kewajiban etis untuk tetap menjadi bagian dari organisasi sebagai bentuk balas budi, yang diwujudkan melalui penerimaan nilai organisasi secara utuh serta pelaksanaan tugas secara optimal sebagai bentuk pengabdian (Siahaan dan Murniati, 2025).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan asosiatif untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional serta dampaknya pada kinerja pegawai. Penelitian dilaksanakan pada perguruan tinggi di wilayah Kota Cirebon yang meliputi universitas, institut, sekolah tinggi, akademi, dan politeknik, dengan waktu pelaksanaan pada bulan Juli hingga September 2025. Populasi penelitian adalah seluruh tenaga kependidikan pada perguruan tinggi di Kota Cirebon, dengan sampel sebanyak 200 responden yang ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria masa kerja minimal satu tahun dan pemahaman terhadap struktur organisasi. Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert 1–5 yang mengukur variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai, yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner sebagai data primer serta studi dokumentasi sebagai data sekunder. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis asosiatif dengan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square (PLS-SEM)* untuk menguji model pengukuran, model struktural, serta pengaruh langsung dan moderasi antarvariabel melalui prosedur *bootstrapping*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Pendidikan Tinggi di Kota Cirebon

Kota Cirebon merupakan pusat pendidikan tinggi di wilayah Ciayumajakuning (Cirebon, Indramayu, Majalengka, dan Kuningan) yang memiliki peran penting dalam pengembangan sumber daya manusia di Jawa Barat bagian timur. Letaknya yang strategis di

jalur pantai utara Pulau Jawa menjadikan kota ini berkembang pesat dalam bidang ekonomi, sosial, dan pendidikan. Menurut Abdillah (2024), peningkatan kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan tinggi mendorong berdirinya berbagai lembaga pendidikan tinggi dengan karakteristik dan bidang keilmuan yang beragam.

Hasil menunjukkan bahwa hingga tahun 2025 terdapat 12 perguruan tinggi aktif di Kota Cirebon yang terdiri atas universitas, institut, sekolah tinggi, politeknik, dan akademi, dengan rincian sebagai berikut Universitas Swadaya Gunung Jati (UGJ), Universitas 17 Agustus 1945 Cirebon (UNTAG), Universitas Catur Insan Cendekia Cirebon (UCIC), Universitas Nahdlatul Ulama Cirebon (UNUCirebon), Universitas YPIB Kampus Cirebon (UNYPIB), Universitas Islam Negeri Siber Syekh Nurjati Cirebon (UIN Cirebon), Institut Studi Islam Fahmina (ISIF), Institut Teknologi dan Kesehatan Mahardika (ITK Mahardika), Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Cirebon, Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer (STMIK) IKMI Cirebon, Politeknik Pariwisata Prima Internasional, serta Akademi Maritim Suaka Bahari (AMS-B). Keberadaan berbagai bentuk perguruan tinggi tersebut mencerminkan variasi cakupan dan fokus pendidikan tinggi di Kota Cirebon.

Bentuk kelembagaan perguruan tinggi di Indonesia memiliki perbedaan berdasarkan cakupan dan fokus pendidikannya. Universitas merupakan perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan dalam berbagai rumpun ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Institut memiliki karakter yang lebih terfokus karena hanya menyelenggarakan pendidikan pada satu rumpun ilmu. Sekolah tinggi hanya berfokus pada satu cabang ilmu tertentu. Politeknik merupakan perguruan tinggi vokasi yang menekankan pada penerapan ilmu dan keterampilan praktis di dunia kerja. Akademi juga termasuk perguruan tinggi vokasi dengan spesialisasi yang lebih sempit (Ghafur, 2024).

Temuan menunjukkan bahwa keberagaman bentuk dan bidang keilmuan perguruan tinggi di Kota Cirebon menjadikan kota ini sebagai pusat pertumbuhan pendidikan tinggi yang dinamis di wilayah pantai utara Jawa Barat. Lembaga-lembaga tersebut dikelola oleh pemerintah maupun swasta dan memiliki kontribusi penting dalam menghasilkan lulusan yang kompeten dan berorientasi pada kebutuhan pembangunan daerah.

Tenaga kependidikan berperan penting dalam mendukung penyelenggaraan kegiatan akademik dan operasional di perguruan tinggi. Tenaga kependidikan di perguruan tinggi Kota Cirebon mencakup berbagai jabatan dan unit kerja, seperti administrasi akademik, keuangan, kepegawaian, laboratorium, perpustakaan, teknologi informasi, sarana prasarana, serta pelayanan umum.

Hasil analisis menunjukkan bahwa jumlah dan komposisi tenaga kependidikan berbeda di setiap lembaga, tergantung pada ukuran dan kompleksitas organisasi. Perguruan tinggi besar memiliki jumlah tenaga kependidikan yang lebih banyak dengan struktur organisasi yang kompleks, sementara perguruan tinggi kecil memiliki tenaga kependidikan lebih terbatas namun dengan tanggung jawab yang lebih luas.

Secara umum, tenaga kependidikan di perguruan tinggi Kota Cirebon terdiri dari pegawai tetap dan pegawai tidak tetap (kontrak). Profesionalitas, kedisiplinan, dan kemampuan dalam memberikan pelayanan administrasi serta dukungan operasional menjadi faktor penting dalam menjaga mutu tata kelola perguruan tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa tenaga kependidikan merupakan pilar utama dalam mendukung efektivitas sistem pendidikan tinggi dan keberlanjutan pengelolaan perguruan tinggi di Kota Cirebon.

Karakteristik Tenaga Kependidikan

Karakteristik tenaga kependidikan di perguruan tinggi mencerminkan kapasitas sumber daya manusia yang menopang keberlangsungan fungsi akademik, administratif, dan layanan institusi (Anggarini et al., 2021). Karakteristik tenaga kependidikan yang berasal dari enam dari dua belas perguruan tinggi memberikan gambaran representatif mengenai kondisi aktual tenaga kependidikan di wilayah tersebut. Keenam perguruan tinggi ini terdiri dari universitas, politeknik, institut, sekolah tinggi, dan akademi.

Hasil menunjukkan bahwa jumlah sampel tenaga kependidikan sebanyak 200 orang dari total 309 tenaga kependidikan, dengan sebaran proporsional sesuai jumlah tenaga kependidikan di masing-masing perguruan tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa distribusi sampel telah mencerminkan kondisi yang representatif.

Umur Tenaga Kependidikan

Aspek umur tenaga kependidikan merupakan salah satu indikator penting dalam analisis sumber daya manusia di perguruan tinggi (Alifa & Sulaeman, 2023). Distribusi umur mencerminkan tingkat kematangan, pengalaman kerja, serta potensi produktivitas (Kamela & Antoni, 2020). Hasil analisis menunjukkan bahwa tenaga kependidikan didominasi oleh kelompok usia 31–40 tahun (35,5%), diikuti usia 20–30 tahun (30,0%), dan 41–50 tahun (25,5%). Hanya sebagian kecil yang berusia di atas 50 tahun. Komposisi ini menggambarkan bahwa sebagian besar tenaga kependidikan berada pada usia produktif, yaitu antara 20 hingga 50 tahun. Temuan ini sejalan dengan Rivai & Mulyadi (2019) serta Pradana (2021) yang menyatakan bahwa usia produktif berkorelasi dengan motivasi kerja, komitmen organisasi, dan profesionalisme yang lebih baik.

Jenis Kelamin Tenaga Kependidikan

Aspek jenis kelamin tenaga kependidikan memberikan gambaran mengenai komposisi dan proporsi peran antara laki-laki dan perempuan dalam lingkungan kerja perguruan tinggi (Kamela & Antoni, 2020). Hasil analisis menunjukkan bahwa tenaga kependidikan terdiri dari 52,5% laki-laki dan 47,5% perempuan, sehingga distribusi tergolong seimbang. Temuan ini menunjukkan adanya kesempatan kerja yang setara bagi kedua jenis kelamin dalam peran administratif dan pelayanan teknis. Secara teoritis, komposisi gender yang seimbang mampu meningkatkan sinergi kerja dan efektivitas komunikasi organisasi (Handayani & Sudarsono, 2020). Penelitian Siregar (2022) juga menunjukkan tidak terdapat perbedaan signifikan dalam komitmen dan kinerja antara laki-laki dan perempuan.

Pendidikan Tenaga Kependidikan

Aspek pendidikan tenaga kependidikan merupakan indikator utama yang mencerminkan kompetensi dan kapasitas profesional dalam mendukung pelaksanaan tridharma perguruan tinggi (Sukatin et al., 2024). Hasil analisis menunjukkan bahwa mayoritas tenaga kependidikan memiliki pendidikan S1 (57,0%), diikuti S2 (21,5%), SLTA (13,0%), dan D3 (8,5%). Komposisi ini menggambarkan bahwa tenaga kependidikan di perguruan tinggi Kota Cirebon memiliki kualifikasi pendidikan yang relatif tinggi. Temuan ini mendukung Rivai & Mulyadi (2019) serta Dwi & Rahmawati (2021) yang menyatakan bahwa tingkat pendidikan berhubungan positif dengan kinerja dan komitmen organisasional.

Masa Kerja Tenaga Kependidikan

Aspek masa kerja tenaga kependidikan menggambarkan tingkat pengalaman, loyalitas, dan pemahaman terhadap sistem serta budaya kerja perguruan tinggi (Tri, 2020). Hasil analisis menunjukkan bahwa 47,0% tenaga kependidikan memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, 34,5% memiliki masa kerja 0–5 tahun, dan 18,5% memiliki masa kerja 6–10 tahun. Distribusi ini menunjukkan tingkat stabilitas dan loyalitas yang tinggi. Temuan ini sejalan dengan Allen & Meyer (1990) serta Rahayu & Putra (2022) yang menyatakan bahwa masa kerja berkontribusi terhadap komitmen organisasional dan kinerja. Keberadaan tenaga baru juga menunjukkan potensi inovasi dan regenerasi organisasi.

Bidang Tenaga Kependidikan

Aspek bidang tugas tenaga kependidikan menunjukkan peran spesifik dalam mendukung kegiatan operasional perguruan tinggi (Anggarini et al., 2021). Hasil analisis menunjukkan bahwa tenaga kependidikan paling banyak bertugas pada kategori lain-lain (46,0%), diikuti bidang akademik (30,0%), keuangan (10,5%), kemahasiswaan (8,5%), dan program studi (5,0%). Komposisi ini menggambarkan dominasi fungsi administratif dan

layanan penunjang. Temuan ini menunjukkan adanya pembagian kerja yang fungsional dan strategis. Hal ini sejalan dengan Sugianingrat et al. (2021) serta Sari & Nugraha (2021) yang menegaskan bahwa kejelasan bidang tugas berkontribusi positif terhadap efisiensi, akuntabilitas, dan komitmen organisasional.

Hasil Analisis Data

Analisis Deskriptif

Tabel 2. Analisis Deskriptif Variabel

No	Variabel	Respon					Item	Skor Nyata	Skor Harapan	Persen (%)
		5	4	3	2	1				
1.	Kepemimpinan transformasional	795	919	243	27	16	10	8.450	10.000	84,50
2.	Budaya Organisasi	725	965	267	25	18	10	8.354	10.000	83,54
3.	Komitmen Organisasi	618	486	79	5	12	6	5.293	6.000	88,22
4.	Kinerja Tenaga Kependidikan	828	971	174	7	20	10	8.580	10.000	85,80

Sumber: Tabulasi Data Penelitian, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 2 dapat dijelaskan bahwa (a) kepemimpinan transformasional memperoleh skor sebesar 84,50% dengan kategori sangat baik. Skor nyata 8.450 dari skor harapan 10.000 menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional berada pada tingkat sangat baik. Nilai ini mengindikasikan bahwa praktik kepemimpinan transformasional sudah berjalan optimal. Menurut Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio, kepemimpinan transformasional bekerja efektif ketika pimpinan mampu memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta stimulasi intelektual kepada bawahan. Persentase tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar aspek tersebut telah dirasakan oleh tenaga kependidikan, sehingga pimpinan dinilai cukup konsisten dalam memberikan arahan visioner maupun motivasi yang berkelanjutan. (b) Budaya organisasi memperoleh skor sebesar 83,54% dengan kategori sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang berkembang dalam institusi telah cukup kuat. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, budaya organisasi yang kuat dicirikan oleh nilai-nilai bersama, norma kerja yang terinternalisasi, dan konsistensi perilaku antarpegawai. Tingginya nilai budaya organisasi mencerminkan adanya kerja sama yang baik, komunikasi internal yang efektif, serta norma kerja yang telah dipahami dan dijalankan oleh tenaga kependidikan. Budaya organisasi yang positif juga dapat mendorong efektivitas kerja dan membangun rasa memiliki terhadap institusi.

(c) Komitmen organisasi memperoleh skor sebesar 88,22% dan termasuk kategori sangat baik. Tingginya tingkat komitmen ini menunjukkan bahwa tenaga kependidikan memiliki loyalitas, keterikatan emosional, dan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap institusi. Menurut John Meyer dan Natalie Allen, komitmen organisasi terdiri atas *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Nilai tersebut menunjukkan bahwa tenaga kependidikan merasa nyaman, terikat, dan memiliki keinginan untuk terus berkontribusi bagi perguruan tinggi. Kondisi ini mendukung keberlanjutan organisasi, terutama dalam pelayanan administrasi, akademik, dan operasional kampus. (d) Kinerja tenaga kependidikan memperoleh skor sebesar 85,80% dan termasuk kategori sangat baik. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, kinerja pegawai berkaitan dengan kualitas dan kuantitas kerja, tanggung jawab, disiplin, serta kemampuan menyelesaikan tugas. Nilai yang tinggi menunjukkan bahwa tenaga kependidikan telah mampu menjalankan tugas administrasi dan pelayanan secara efektif. Tingginya kinerja ini juga sejalan dengan temuan sebelumnya bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berada pada kategori sangat baik, karena kedua faktor tersebut memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai sebagaimana dijelaskan oleh Fred Luthans.

Structural Equation Model

Perancangan model pengukuran (Outer Model)

a. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Tabel 3. Outer Loading

	X1	X2	Y	M	M x X1	M x X2
X1.1	0.813					
X1.2	0.844					
X1.3	0.818					
X1.4	0.884					
X1.5	0.885					
X1.6	0.858					
X1.7	0.860					
X1.8	0.795					
X1.9	0.912					
X1.10	0.889					
X2.1		0.798				
X2.2		0.834				
X2.3		0.825				
X2.4		0.790				
X2.5		0.808				
X2.6		0.802				
X2.7		0.836				
X2.8		0.771				
X2.9		0.793				
X2.13		0.778				
Y.1			0.821			
Y.2			0.854			
Y.3			0.809			

Y.4	0.883		
Y.5	0.838		
Y.6	0.865		
Y.7	0.811		
Y.8	0.824		
Y.9	0.799		
Y.10	0.784		
Z.1		0.873	
Z.2		0.864	
Z.3		0.868	
Z.4		0.848	
Z.5		0.909	
Z.6		0.888	
<i>Organizational Commitment x Trans Leadership</i>			1.000
<i>Organizational Commitment x Organizational Culture</i>			1.000

Sumber: Output SmartPLS4, 2025

Berdasarkan output pada Tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai *outer loading* pada kepemimpinan transformasional (X1) berkisar antara 0,795-0,912; budaya organisasi (X2) berkisar antara 0,771-0,836; komitmen organisasi (Z) berkisar antara 0,848-0,909; dan kinerja tenaga kependidikan (Y) berkisar 0,784-0,883. Semua item pernyataan lebih dari 0,700, maka dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan dianggap valid dan mewakili konstruk dengan baik.

b. Uji Validitas Deskriminan Discriminant Validity Test

Tabel 4. *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

	<i>Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)</i>
Kepemimpinan_Trans <-> Budaya_Organisasi	0.893
Kinerja_Tendik <-> Budaya_Organisasi	0.887
Kinerja_Tendik <-> Kepemimpinan_Trans	0.768
Komitmen_Organisasi <-> Budaya_Organisasi	0.884
Komitmen_Organisasi <-> Kepemimpinan_Trans	0.809
Komitmen_Organisasi <-> Kinerja_Tendik	0.896

Sumber: Output SmartPLS4, 2025

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai HTMT berada di bawah ambang batas 0,900, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk memiliki perbedaan satu sama lain. Sehingga tidak terdapat masalah multikolinearitas antar konstruk dan setiap variabel laten dalam model memiliki diskriminasi yang baik.

c. Uji Reliabilitas

Tabel 5. Reliability Test

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Average variance extracted (AVE)
Budaya_Organisasi	0.939	0.940	0.734
Kepemimpinan_Trans	0.959	0.960	0.646
Kinerja_Tendik	0.949	0.950	0.688
Komitmen_Organisasi	0.939	0.941	0.766

Sumber: Output SmartPLS4, 2025

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai cronbach's alpha dan composite reliability semua lebih besar dari 0,700 maka dapat disimpulkan semua variabel sudah reliabel dan indikator sangat konsisten dalam mengukur konstruk yang sama. Selain itu, nilai average variance extracted lebih dari 0,50 sehingga mengartikan lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten masing- masing.

Perancangan model structural (Inner Model)

a. R-Square Test

Tabel 6. R-Square Test

	R-square	R-square adjusted
Y	0.785	0.779

Sumber: Output SmartPLS4, 2025

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai r-square kinerja tendik sebesar 0,785, sehingga variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat menjelaskan kinerja tenaga kependidikan sebesar 78,5%. Nilai R-Square tersebut menunjukkan kemampuan prediksi yang kuat karena lebih dari 75%.

b. F-square Test

Tabel 7. F-square Test

	X1	X2	Y	Z	Z × X1	Z × X2
X1				0.001		
X2				0.202		
Y						
Z				0.235		
Z × X1				0.002		
Z × X2				0.006		

Sumber: Output SmartPLS4, 2025

Hasil analisis f-square pada Tabel 7 menunjukkan bahwa X1 memiliki nilai f-square sebesar 0.001, yang berarti kontribusinya dalam menjelaskan varians Y sangat kecil atau hampir tidak ada. Sebaliknya, X2 memiliki nilai f-square sebesar 0.202, sehingga termasuk kategori efek sedang dan memberikan kontribusi substantif terhadap Y. Variabel Z juga menunjukkan efek sedang dengan nilai f- square 0.235, sehingga perannya dalam meningkatkan varians Y cukup penting. Sementara itu, efek moderasi Z × X1 (f-square = 0.002) dan Z × X2 (f-square = 0.006) berada di bawah 0,02, yang berarti kedua interaksi moderasi tersebut tidak memberikan kontribusi substantif dalam memperkuat hubungan X1 maupun X2 terhadap Y.

c. Uji Signifikansi Jalur

Tabel 8. Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Interpretasi
X1 -> Y	-0.034	-0.043	0.089	0.386	0.700	Rejected
X2 -> Y	0.464	0.475	0.085	5.456	0.000	Accepted
Z -> Y	0.448	0.453	0.081	5.503	0.000	Accepted
Z×X1 -> Y	0.047	0.063	0.105	0.445	0.657	Rejected
Z×X2 -> Y	-0.067	-0.072	0.098	0.688	0.491	Rejected

Sumber: Output SmartPLS4, 2025

Data pada Tabel 8 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki koefisien jalur sebesar $-0,034$ yang mengindikasikan arah pengaruh negatif dengan nilai yang sangat kecil. Nilai *T-statistic* sebesar $0,386$ yang berada jauh di bawah batas minimal $1,96$ serta *P-value* sebesar $0,700$ menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kependidikan tidak signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional belum mampu memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja tenaga kependidikan. Sementara itu, variabel budaya organisasi memiliki koefisien jalur sebesar $0,464$ yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan cukup kuat terhadap kinerja tenaga kependidikan. Nilai *T-statistic* sebesar $5,456$ yang jauh melampaui ambang batas signifikansi serta *P-value* sebesar $0,000$ mengonfirmasi bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik mampu mendukung peningkatan kinerja tenaga kependidikan. Selain itu, variabel komitmen organisasi memiliki koefisien sebesar $0,448$ yang menunjukkan pengaruh positif yang kuat terhadap kinerja tenaga kependidikan. Hasil ini diperkuat oleh nilai *T-statistic* sebesar $5,503$ yang berada jauh di atas nilai kritis $1,96$ dan *P-value* sebesar $0,000$, sehingga menunjukkan tingkat signifikansi yang sangat tinggi. Dengan demikian, semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki tenaga kependidikan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Namun, efek moderasi dari interaksi komitmen organisasi dengan budaya organisasi maupun kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kependidikan menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Hal ini berarti komitmen organisasi tidak mampu memoderasi hubungan tersebut, sehingga tidak dapat memperkuat maupun memperlemah pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kependidikan.

Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi di Kota Cirebon. Temuan ini dapat dikaitkan dengan *Social Exchange Theory (SET)* yang menekankan prinsip pertukaran sosial dan resiprositas (Cropanzano & Mitchell, 2005; Sprecher, 1998), yang mengindikasikan bahwa hubungan pertukaran antara pimpinan dan tenaga kependidikan belum terbentuk secara optimal. Dalam perspektif *SET*, peningkatan kinerja terjadi apabila individu menerima nilai pertukaran yang dianggap menguntungkan dan kemudian membalasnya dengan kontribusi yang lebih besar (Lawler & Thye, 1999). Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa bentuk pertukaran sosial tersebut belum terinternalisasi dalam lingkungan kerja tenaga kependidikan.

Tenaga kependidikan bekerja dalam pola birokrasi yang berfokus pada tugas rutin dan standar prosedur yang ketat, sehingga kebutuhan pertukaran sosial berupa inspirasi, visi, dan motivasi tidak selalu dianggap bernilai. Dalam kondisi pekerjaan yang bersifat teknis-administratif, dukungan praktis dan arahan langsung lebih relevan dibandingkan pendekatan transformasional. Pengaruh pimpinan juga terhambat oleh sistem kerja yang kaku, beban tugas, dan keterbatasan fasilitas, di mana pegawai lebih dipengaruhi oleh sistem operasional daripada karakter personal pemimpin (Hasana & Helmi, 2023).

Karakter pekerjaan tenaga kependidikan yang menekankan rutinitas membuat mereka lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan yang bersifat instrumental, seperti arahan teknis, pengawasan kerja, atau mekanisme penghargaan yang jelas. Ketidaksesuaian antara pendekatan kepemimpinan yang menekankan visi jangka panjang dan kebutuhan pekerjaan yang menuntut ketepatan teknis menyebabkan pengaruh kepemimpinan transformasional menjadi tidak signifikan. Secara teori, Bass & Avolio (1994) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu membangun perilaku positif bawahan melalui keteladanan, dorongan moral, dan perhatian individual, namun dalam perspektif *SET*, karakteristik pekerjaan yang sangat prosedural membuat bentuk pertukaran sosial tersebut kurang relevan sebagai “nilai pertukaran” yang dibalas dengan peningkatan kinerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Syaidina & Setiyati (2022) serta Rohman et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai administrasi karena pekerjaan yang bersifat rutin lebih dipengaruhi oleh sistem organisasi daripada gaya kepemimpinan. Hasana & Helmi (2023) juga menegaskan bahwa gaya kepemimpinan motivasional tidak selalu relevan dalam konteks pekerjaan yang terstandarisasi. Ketidaksignifikanan pengaruh kepemimpinan transformasional

dalam perspektif *Organizational Support Theory (OST)* terjadi akibat ketidaksesuaian antara sifat pekerjaan administratif dan bentuk dukungan yang relevan bagi individu (Chen et al., 2020), di mana kinerja lebih ditentukan oleh kejelasan regulasi, ketersediaan fasilitas, kualitas sistem informasi, serta kesesuaian beban kerja (Astuty & Udin, 2020).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi di Kota Cirebon. Dalam perspektif *Social Exchange Theory (SET)*, budaya organisasi yang kuat menciptakan mekanisme pertukaran sosial yang positif melalui nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang dipersepsikan sebagai “imbalan sosial” (Cropanzano & Mitchell, 2005). Kondisi ini mendorong tenaga kependidikan membalasnya dengan peningkatan kualitas kerja sesuai prinsip resiprositas (Sprecher, 1998).

Budaya organisasi menciptakan suasana kerja yang stabil, saling menghargai, dan mendukung kolaborasi, sehingga pegawai terdorong untuk bekerja lebih disiplin, produktif, dan bertanggung jawab. Pemahaman tugas yang jelas, keterlibatan dalam aktivitas kerja, serta lingkungan yang mendukung meningkatkan motivasi dan komitmen yang tercermin dalam ketepatan waktu dan kualitas penyelesaian tugas. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif meningkatkan performa karena menciptakan kesesuaian antara nilai organisasi dan perilaku pegawai (Panggabean et al., 2021).

Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang membentuk pedoman perilaku anggota organisasi. Dalam perspektif *SET*, sistem makna tersebut berfungsi sebagai “modal sosial” yang memberikan kejelasan peran dan ekspektasi. Temuan ini konsisten dengan Chairuddin et al. (2025), Putra (2024), dan Asrul et al. (2021) yang menegaskan bahwa budaya organisasi yang positif meningkatkan motivasi, efektivitas kerja, dan rasa memiliki pegawai. Pengaruh ini juga dapat dijelaskan melalui mekanisme *perceived organizational support* (Chen et al., 2020), di mana budaya organisasi menyediakan kejelasan peran, kepastian prosedural, dan interaksi kerja yang stabil (Kuswati, 2020; Nurcholis & Budi, 2020).

Pengaruh Komitmen Organisasi Memoderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tenaga kependidikan. Dalam kerangka *Social Exchange Theory (SET)*, kepemimpinan transformasional seharusnya membangun relasi timbal balik melalui pengaruh inspiratif dan perhatian individual (Chen et al., 2020). Namun,

temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan emosional dan loyalitas pegawai tidak cukup memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

Allen & Meyer (1990) menjelaskan bahwa komitmen organisasi terdiri dari komponen afektif, berkelanjutan, dan normatif, tetapi ketika hubungan emosional dengan pemimpin tidak terbentuk, mekanisme pertukaran sosial tidak berjalan optimal. Dalam konteks ini, komitmen yang telah terbentuk membuat tenaga kependidikan bekerja sesuai standar profesional terlepas dari gaya kepemimpinan. Komitmen berfungsi menjaga konsistensi perilaku kerja, bukan sebagai penguat pengaruh kepemimpinan transformasional (Putra, 2021; Magniatun & Mahmud, 2025).

Temuan ini sejalan dengan Iskandar et al. (2019) yang menyatakan bahwa pada pekerjaan administratif yang sangat prosedural, ruang interaksi interpersonal terbatas sehingga mekanisme pertukaran sosial tidak terbentuk secara optimal. Dalam perspektif *OST*, kinerja lebih dipengaruhi oleh dukungan struktural dan instrumental dibandingkan oleh komitmen afektif pegawai (Sulaeman et al., 2024).

Pengaruh Komitmen Organisasi Memoderasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja tenaga kependidikan. Budaya organisasi yang kuat bekerja sebagai kerangka pertukaran sosial yang bersifat struktural, sehingga norma dan nilai kolektif menjadi pengendali utama perilaku kerja (Dewi & Ahmad, 2021). Dalam pekerjaan administratif, norma organisasi tetap memandu kinerja meskipun tingkat komitmen pegawai berbeda-beda (Vina & Sri, 2021).

Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sistem kontrol sosial melalui norma dan nilai yang dilembagakan. Pada perguruan tinggi, nilai profesionalisme dan kedisiplinan telah melembaga dalam prosedur operasional dan regulasi administrasi (Choirunsyah & Heryanto, 2019). Temuan ini diperkuat oleh Magniatun & Mahmud (2025) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi lebih dominan memengaruhi kinerja dibandingkan komitmen individual. Dalam perspektif *Organizational Support Theory (OST)*, pegawai lebih responsif terhadap dukungan struktural seperti kejelasan aturan dan stabilitas sistem kerja daripada ikatan emosional personal (Sulaeman et al., 2024). Oleh karena itu, kinerja tenaga kependidikan tetap stabil terlepas dari tingkat komitmen organisasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi di Kota Cirebon. Sementara itu, budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik mampu mendukung peningkatan kualitas kerja tenaga kependidikan. Selain itu, komitmen organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tenaga kependidikan. Komitmen organisasi juga tidak memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja tenaga kependidikan, sehingga tidak dapat memperkuat maupun memperlemah hubungan antarvariabel tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, F. (2024). Peran perguruan tinggi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Indonesia. *EDUCAZIONE: Jurnal Multidisiplin*, 1(1), 13–24.
- Alifa, H. N., & Sulaeman, A. S. (2023). Perguruan tinggi negeri BLU di Indonesia: Pengelolaan anggaran, karakteristik, dan peningkatan kinerja. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 11(2). <https://doi.org/10.17509/jrak.v11i2.48827>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Andriyani, S., & Rahayu, M. (2024). Pengaruh insentif dan motivasi terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Bhakti Kencana Bandung. *Action Research Literate*, 8(5), 1–6. <https://doi.org/10.46799/ar.v8i5.401>
- Anggarini, L., Maarif, M. S., & Amanah, S. (2021). Pengaruh karakteristik individu dan insentif kehadiran terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja tenaga kependidikan IPB University. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 7(1), 44. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.1.44>
- Badan Penjaminan Mutu. (2020). *Laporan hasil kinerja tenaga kependidikan tahun 2020*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bolung, F. M., Sentosa, E., & Marnis, M. (2021). Pengaruh budaya organisasi, pengembangan karir, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Hotel Desa Wisata TMII Jakarta. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 17(2), 141. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v17i2.1261>
- Choirunsyah, F., & Heryanto, H. (2019). Perancangan knowledge management system pada tenaga kependidikan di perguruan tinggi. *Infomatek*, 21(1), 1–14. <https://doi.org/10.23969/infomatek.v21i1.1609>
- Chumaedi, M., Dian, H., Ikhan, M., & Dedi, M. S. (2024). Pengaruh kesehatan dan keselamatan kerja (K3), budaya organisasi dan loyalitas terhadap produktivitas

- karyawan di PT Denso Indonesia. *Jurnal Darma Agung*, 32(5), 43–53. <https://doi.org/10.46930/ojsuda.v32i5.4638>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dewi, Y., & Ahmad, S. (2021). Budaya organisasi dan komitmen pegawai terhadap efektivitas organisasi publik. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 45–55. <https://doi.org/10.56486/kompleksitas.vol10no2.124>
- Ghafur, A. H. S. (2024). *Manajemen penjaminan mutu perguruan tinggi di Indonesia: Suatu analisis kebijakan*. Bumi Aksara.
- Gusti, R. P., Putri, S. W., Putri, N., Dharlina, H., & Kartono. (2024). The influence of transformational leadership and organizational commitment on employee performance of tea distributor. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 3(9), 1–10. <https://doi.org/10.55324/ijoms.v3i9.894>
- Handayani, S. R., & Sudarsono, B. (2020). Komposisi gender dan efektivitas organisasi: Sinergi dan gaya kepemimpinan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(3), 150–162.
- Hasana, N., & Helmi, S. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2), 329–343.
- Hermanto, Y. B., Veronika, A. S., & Didik, J. P. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6), 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>
- Huynh, H. T. N., Ngan, T. T. N., & Y Vo, N. N. (2024). The influence of knowledge management, green transformational leadership, green organizational culture on green innovation and sustainable performance: The case of Vietnam. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100436. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100436>
- Iddrisu, I. (2025). Understanding the nexus between organizational culture and trust: The mediating roles of communication, leadership, and employee relationships. *Sustainable Futures*, 9(3), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100555>
- Kamela, I., & Antoni, A. (2020). Analisis perbedaan perilaku kontraproduktif tenaga kependidikan berdasarkan gender dan usia. *Ensiklopedia Social Review*, 2(3), 239–245.
- Kosasih, A. (2020). *Kepemimpinan transformasional: Membangun kepuasan kerja dan kinerja individu* (1st ed.). Indigo Media.
- Kuswati, Y. (2020). The influence of organizational culture on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(1), 296–302. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i1.761>
- Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 217–244. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.217>
- Lembaga Penjaminan Mutu. (2023). *Laporan hasil kuesioner kinerja tenaga kependidikan TA. 2022/2023 semester genap*.

- Lembaga Penjaminan Mutu. (2024). *Laporan kinerja tenaga kependidikan tahun 2023–2024*.
- Lestari, D. (2023). *Kinerja pegawai*. CV. Widina Media Utama.
- Magniatun, D., & Mahmud. (2025). Peran kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai: Komitmen organisasi sebagai mediator. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 900–918. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i2.1244>
- Maria, I. (2022). Pengaruh tingkat pendidikan dan masa kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Desanta Publisher*, 2(2), 209–220.
- Musyri, S. Al, Mohamad, R. L., Akbar, S., Dedi, M. S., & Mariam, S. (2024). The role of transformational leadership, team effectiveness and well-being in predicting employee innovation behavior in the culinary sector. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 3(3), 461–476. <https://doi.org/10.55927/ministal.v3i3.11040>
- Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382–392. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
- Nord, W. R. (1969). Social exchange theory: An integrative approach to social conformity. *Psychological Bulletin*, 71(3), 174. <https://doi.org/10.1037/h0027032>
- Nugroho, M. N., & Paradifa, R. (2020). Pengaruh pelatihan, motivasi, kompetensi terhadap kinerja sumber daya manusia. *JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(1), 149–168. <https://doi.org/10.21009/JRMSI.011.1.08>
- Odilovich, O. A., Umirzokovich, T. F., & Turdibaevich, K. R. (2021). Increasing the efficiency of higher education personnel training management in Uzbekistan. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(4), 9251–9264.
- Penjaminan Mutu Internal. (2024). *Laporan penilaian kinerja tenaga kependidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan tahun 2023*.
- Pradana, A. (2021). Pengaruh usia kerja terhadap loyalitas dan tanggung jawab pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 5(2), 134–145.
- Purwanto, S., Supangat, S., Esterina, M., Souhoka, S., Chandra, F., Hariputra, A., Annisa, N. N., Gunawan, E., Sulthony, M. R., & Arianto, T. (2024). *Manajemen sumber daya manusia*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Putra. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating pada PT Bangun Mitra Abadi Medan. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 27–38. <https://doi.org/10.51263/jameb.v5i2.124>
- Putra, A. P., Mujannah, S., & Susanti, N. (2022). Pengaruh self awareness, etos kerja, resiliensi, terhadap organization citizenship behavior (OCB) dan kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi swasta Surabaya. *Media Mahardhika*, 20(2), 311–321. <https://doi.org/10.29062/mahardhika.v20i2.397>
- Putra, D. M. (2024). The role of organizational culture on employee performance through job satisfaction and work motivation. *Journal of Entrepreneur and Business*, 5(1), 98–111. <https://doi.org/10.24123/jeb.v5i1.6099>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship

- behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rivai, V., & Mulyadi, M. (2019). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku organisasi*. PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Sahir, S. H., Handiman, U. T., Ainun, W. O. N., Purba, B., Silalahi, M., Sugiarto, M., Ismail, M., Hidayatulloh, A. N., Purba, S., & Sudarmanto, E. (2022). *Kepemimpinan dan budaya organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Sari, D. A., & Nugraha, Y. P. (2021). Pengaruh kejelasan peran terhadap komitmen organisasional tenaga kependidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 145–156.
- Sari, D. R., & Kartono, K. (2024). The influence of leadership style, organizational commitment, and organizational culture on managerial performance at PT POS Indonesia (Persero) Cirebon Branch. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 12(1), 1629–1640. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v12i1.5137>
- Simarmata, H. M. P., Hidayatulloh, A. N., Revida, E., Hasibuan, A., Komariyah, I., Kuswandi, S., Hutabarat, M. L. P., Purba, S., Firdaus, E., & Tjiptadi, D. D. (2021). *Organisasi: Manajemen dan kepemimpinan*. Yayasan Kita Menulis.
- Sprecher, S. (1998). Social exchange theories and sexuality. *Journal of Sex Research*, 35(1), 32–43.
- Sulaeman, M. M., Haryono, T., Sunaryo, S., Hendarsjah, H., Riani, A. L., & Wahyuni, S. (2024). Transformational leadership, perceived organizational support sharing, organizational commitment and employee performance: The role of religiosity. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(4), 1–27.
- Suryani, N. K., & FoEh, J. E. H. J. (2018). *Kinerja organisasi*. Deepublish.
- Tewal, B., Adolfini, Merinda, Pandowo, Tawas, & Hendra. (2017). *Perilaku organisasi* (1st ed.). CV. Patra Media Grafindo.
- Tri, K. (2020). Pengaruh masa kerja dan tingkat pendidikan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Management Review*, 8(1), 33–44.
- Unaradjan, D. D. (2019). *Metode penelitian kuantitatif*. Penerbit Unika Atma Jaya Jakarta.
- Vina, J. S. T., & Sri, W. A. N. G. (2021). Pengaruh budaya organisasi, komitmen karyawan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Umum Daerah Tirta Kanjuruhan Kabupaten Malang. *Journal Riset Mahasiswa Manajemen (JRMM)*, 7, 1.
- Wibawa, I. W. S., Usadi, M. P. P., & Dwinata, I. P. W. (2024). Pengaruh kinerja tenaga kependidikan terhadap kepuasan mahasiswa melalui mediasi kualitas pelayanan. *Journal of Economics and Business*, 8(1), 73–81. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i1.1213>
- Wibowo. (2018). *Budaya organisasi: Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang* (5th ed.). PT RajaGrafindo Persada.
- Wijaya, P., & Lia, M. (2023). Budaya organisasi inovatif dan reformasi birokrasi di lingkungan pemerintah daerah. *Jurnal Reformasi Administrasi Negara*, 8(2), 112–121.
- Winarno, M. E. (2018). *Buku metodologi penelitian*. Universitas Malang.

- Wiryan, D., & Nur, A. A. (2020). Pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 15, 140–155. <https://doi.org/10.32534/jv.v15i2.1270>
- Yasmin, R. P., Kartono, & Hartono, E. (2025). The influence of organizational culture and leadership on the performance of BSI frontliners with motivational mediation. *International Journal Islamic Education, Research and Multiculturalism (IJIERM)*, 7(1), 32–53. <https://doi.org/10.47006/ijierm.v7i1.405>
- Yusuf, R. M., & Darman, S. (2018). *Komitmen organisasi*. Nas Media Pustaka.