



Pengaruh Struktur Birokrasi, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi Pemerintah dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi

Leny Oktaviani^{1*}, Meita Istianda², Aos Kuswandi³

^{1,2,3} Program Studi Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Terbuka, Indonesia

Email correspondence: 501203143@ecampus.ut.ac.id*

Keywords :

Bureaucratic Structure, Organizational Culture, Employee Competence, Organizational Performance, Transformational Leadership.

Kata Kunci :

Struktur Birokrasi, Budaya Organisasi, Kompetensi Pegawai, Kinerja Organisasi, Kepemimpinan Transformasional

Abstract

This study aims to examine the influence of bureaucratic structure, organizational culture, and employee competence on organizational performance, with transformational leadership as a moderating variable at the Deputy for Regional Research and Innovation, National Research and Innovation Agency. A quantitative approach was employed, and data were analyzed using the SEM-PLS (Structural Equation Modeling - Partial Least Square) method, a multivariate data analysis technique combining factor analysis and regression, facilitated by the SmartPLS 4 Application. The population consisted of 546 regional agencies responsible for research, development, assessment, and application, as well as invention and innovation in local governments, with a total of 248 regional agencies respondents. The results that bureaucratic structure and employee competence significantly affect on organizational performance, while organizational culture does not. Transformational leadership positively moderates the relationship between bureaucratic structure and organizational performance but negatively moderates the relationship between employee competence and organizational performance. Conversely, transformational leadership does not moderate the relationship between organizational culture and organizational performance. The results provide recommendations for improving organizational performance by improving adaptive bureaucratic structures and increasing employee competence on an ongoing basis, as well as strengthening organizational culture as a factor supporting organizational performance. Furthermore, adjustments to the transformational leadership approach can strengthen structure and competence.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh struktur birokrasi, budaya organisasi, dan kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi, dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi di Deputy Bidang Riset dan Inovasi Daerah, Badan Riset dan Inovasi Nasional. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, kemudian di analisis dengan metode SEM-PLS (*Structural Equation Modeling – Partial Least Square*), yakni teknik analisis data multivariat yang menggabungkan analisis faktor dan regresi, dengan bantuan Aplikasi SmartPLS 4. Populasi terdiri dari 546 perangkat daerah yang bertanggung jawab untuk menjalankan urusan di bidang penelitian, pengembangan, pengkajian, dan penerapan, serta invensi dan inovasi di pemerintah daerah, dengan jumlah responden 248 perangkat daerah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa struktur birokrasi dan kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi di DRID. Kepemimpinan transformasional memoderasi positif hubungan antara struktur birokrasi dengan kinerja organisasi, dan memoderasi negatif hubungan antara kompetensi pegawai dengan kinerja organisasi. Sebaliknya kepemimpinan transformasional tidak memoderasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Hasilnya memberikan rekomendasi untuk peningkatan kinerja organisasi dengan penyempurnaan struktur birokrasi yang adaptif dan peningkatan kompetensi pegawai secara berkelanjutan, serta penguatan budaya organisasi sebagai faktor penunjang kinerja organisasi. Selanjutnya, penyesuaian pendekatan kepemimpinan transformasional dapat memperkuat struktur dan kompetensi.

PENDAHULUAN

Kinerja organisasi sektor publik menjadi poin penting untuk memastikan terselenggaranya pelayanan publik yang efisien, efektif dan transparan. Hal ini sejalan dengan langkah strategis dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PANRB) yang sedang menyusun rancangan peraturan tentang Penilaian Kinerja Organisasi.

Tahun 2021 merupakan momentum perubahan kebijakan kelembagaan riset dan inovasi di Indonesia. Lahirnya Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 tentang Badan Riset dan Inovasi Nasional menyebabkan pengintegrasian kelembagaan dan sumber daya manusia riset yang cukup besar untuk menjalankan amanah baru “Penelitian, Pengembangan, Pengkajian, dan Penerapan (Litbangjirap), serta Inovasi dan Inovasi yang terintegrasi”.

Salah satu tugas dan tanggung jawab BRIN adalah melakukan pemantauan, pengawasan, dan penilaian terhadap pelaksanaan tugas serta fungsi Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) sebagai lembaga yang didirikan oleh pemerintah daerah untuk menjalankan Litbangjirap, Inovasi dan Inovasi yang menyatu dalam sistem di daerah. Peran dan kewajiban ini dilakukan oleh Deputy Bidang Riset dan Inovasi Daerah (DRID).

Berdasarkan penetapan capaian kinerja organisasi, terjadi penurunan predikat dari “Baik” di tahun 2022 menjadi “Butuh Perbaikan” di tahun 2023, yang berarti sebagian besar rencana aksi menunjukkan perkembangan (progress) namun perlu dilakukan perbaikan dan/atau target yang dicapai oleh DRID sedikit di bawah target yang telah disepakati bersama pimpinan. Sebagai unit kerja strategis, DRID berperan dalam mendukung keberhasilan pembangunan di daerah melalui riset dan inovasi yang terintegrasi di daerah. Urgensi perbaikan kinerja organisasi DRID dipacu oleh kemajuan dan akselerasi serta perubahan lingkungan terutama di bidang riset dan inovasi daerah. Harits & Bhagya (2021) menjelaskan bahwa terjadinya pergeseran pola pikir dan tren kehidupan masyarakat yang bergerak menuju kondisi yang penuh persaingan, dinamis, dan efisien, bahkan berorientasi praktis menjadi salah satu faktor pendorong menguatnya tuntutan masyarakat terhadap kinerja yang ditampilkan oleh organisasi pemerintahan. Selain itu, berdasarkan hasil evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) tahun 2023 yang dilakukan tahun 2024 pada DRID, terdapat beberapa rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja DRID, yakni terkait Standard Operational Procedure (SOP), Kompetensi SDM, dan kepedulian internal terhadap akuntabilitas kinerja.

Penelitian ini berfokus pada tiga faktor yang diduga memengaruhi kinerja organisasi yakni struktur birokrasi, budaya organisasi, dan kompetensi pegawai, dengan satu faktor yakni kepemimpinan transformasional yang diduga akan memperkuat pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kinerja organisasi. Penelaahan

terhadap penelitian-penelitian terdahulu menegaskan bahwa faktor-faktor tersebut memiliki peran penting dalam memahami kinerja sebuah organisasi, karena setiap faktor tersebut memiliki potensi untuk memengaruhi bagaimana organisasi menjalankan kinerjanya.

I. Mergel, et al., dan A. Sancino et al., (dalam Almazrouei et al., 2024) menjelaskan bahwa struktur yang terlalu kaku (formalisasi tinggi) atau terlalu terpusat (sentralisasi tinggi) dapat menghambat kelincahan organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja inovasi berbasis nilai publik. Rogers (2017) menemukan bahwa peraturan dan pedoman operasional memiliki peran krusial dalam memastikan struktur organisasi dapat dijalankan secara efektif, tanpa adanya aturan yang jelas dan pelaksanaan pedoman yang konsisten, organisasi berisiko mengalami impunitas dan kinerja yang rendah. Pengaruh struktur birokrasi dalam meningkatkan kinerja organisasi juga ditemui dalam penelitian Umasugi et al., (2017), bahwa kinerja organisasi di Sekretariat Daerah Kota Manado menunjukkan peningkatan yang signifikan setelah pelaksanaan reformasi struktur birokrasi. Selaras dengan hal tersebut, aspek aspek struktur organisasi yang meliputi sistem kewenangan, spesialisasi pekerjaan, formalisasi, dan sentralisasi terbukti memberikan dampak positif dan signifikan untuk performa pegawai (Parera et al., 2021).

Selanjutnya, budaya organisasi juga menjadi faktor penting bagi kinerja organisasi. Prinsip dan aturan di suatu organisasi secara langsung memengaruhi kinerja (Nguyen et al., 2023). Budaya organisasi mempunyai bagian krusial dalam mendorong peningkatan kinerja yang berkesinambungan, memengaruhinya baik langsung dan tidak langsung (Ali et al., 2024). Pentingnya memahami dan memperhitungkan budaya organisasi saat merancang dan menerapkan sistem baru, karena pendekatan yang kurang mempertimbangkan konteks budaya organisasi bisa menyebabkan sistem gagal mendukung peningkatan kinerja yang diharapkan (Park & Han, 2019). Budaya organisasi berdampak pada perilaku, sikap, aktivitas organisasi karyawan, dan yang terpenting pada kinerja organisasi (Ahmed et al., 2018). Menurut Kotter (dalam Reza & Silalahi, 2021) budaya organisasi berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja serta membangun kesadaran tentang pemecahan masalah dan kinerja organisasi. Ernst (dalam Reza & Silalahi, 2021) mengungkapkan ketika budaya organisasi menjadi tidak selaras dengan harapan dinamis pemangku kepentingan internal maupun eksternal, efektivitas organisasi dapat menurun sebagaimana yang oleh beberapa organisasi.

Faktor selanjutnya yang diduga turut memengaruhi kinerja organisasi adalah kompetensi pegawai. Kemampuan ini menjadi dasar utama dalam menentukan hasil kerja seseorang (Sahri et al., 2022). Kompetensi SDM secara langsung dan positif memengaruhi kinerja organisasi (Nila Sari et al., 2023). Penelitian

oleh Suyaman et al., (2022) menyimpulkan bahwa kinerja di BPS Kabupaten Sumedang dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kompetensi pegawai. Begitupun penelitian oleh Harits & Bhagya (2021) yang membuktikan bahwa kompetensi pegawai negeri sipil dan reformasi birokrasi mempengaruhi kinerja organisasi kantor-kantor di Kabupaten Cianjur.

Walaupun beberapa penelitian menyebutkan bahwa struktur organisasi, budaya organisasi, dan kompetensi pegawai memengaruhi kinerja organisasi, hasil penelitian lainnya justru mengindikasikan bahwa faktor-faktor tersebut terbukti tidak memiliki dampak yang signifikan. Penelitian tentang rancangan struktur organisasi publik pada PTPN VII (Persero) Lampung menunjukkan tidak adanya pengaruh struktur organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi yang efektif (Yulianti & Hermawan, 2015). Penelitian untuk budaya organisasi terhadap kinerja organisasi juga ada yang menggambarkan bahwa faktor tersebut tidak berkorelasi positif kepada kinerja organisasi (Cera, 2020), (Widayanto & Nugroho, 2022). Selanjutnya, penelitian untuk kompetensi pegawai terhadap kinerja menunjukkan bahwa kompetensi pegawai tidak memengaruhi kinerja (Hidayat, 2021), (Nurlindah & Rahim, 2018). Dengan demikian penelitian ini menjadi penting untuk mengisi *research gap* yang ada dengan meneliti aspek-aspek yang memengaruhi performa organisasi di Deputi Bidang Riset dan Inovasi Daerah.

Mengingat ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya terkait pengaruh struktur organisasi, budaya organisasi, dan kompetensi pegawai terhadap kinerja, penelitian ini berhipotesis bahwa kepemimpinan transformasional dapat memoderasi hubungan antara variabel-variabel independen tersebut dengan kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional dapat menumbuhkan budaya inovasi dengan mendorong perubahan yang positif sehingga meningkatkan persepsi dukungan organisasi dan menyelaraskan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi (Pham et al., 2024). Kepemimpinan transformasional juga dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan mendorong pembelajaran dan inovasi (García Morales et al dalam Nguyen et al., 2023) atau melalui perubahan budaya (Ogbonna & Harris dalam Nguyen et al., 2023). Selanjutnya, kepemimpinan ini memotivasi anggota untuk mengubah perilaku mereka dan mengubah budaya organisasi. Sebab, hal ini berkaitan dengan seluruh elemen dalam organisasi, termasuk manajemen, dan mempunyai dampak yang menentukan terhadap kinerja organisasi (Lee Sang-cheol dalam (Park & Han, 2019).

Penelitian tentang kinerja organisasi sektor publik dalam konteks riset dan inovasi daerah masih terbatas. Penelitian ini mengisi kesenjangan penelitian dengan menguji bagaimana struktur birokrasi, budaya organisasi, dan kompetensi pegawai memengaruhi kinerja organisasi di DRID, dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Penelitian ini juga berkontribusi dalam memberikan

perspektif baru tentang bagaimana kepemimpinan transformasional dapat memperkuat atau bahkan melemahkan pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi dalam lingkungan birokrasi yang kompleks.

Hal ini semakin relevan karena tugas yang diberikan kepada DRID sangat kompleks, baik dari segi substansi maupun ruang lingkup pelayanan yang mencakup 38 pemerintah provinsi dan 508 pemerintah kabupaten/kota. Terbatasnya sumber daya yang dimiliki, seperti anggaran dan jumlah sumber daya manusia di DRID, maka diperlukan model birokrasi kolaboratif. Seperti yang diungkapkan oleh Ugyel (dalam Nurhestitunggal & Muhlisin, 2020), *collaborative governance* merupakan paradigma baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan sektor publik saat ini, menggantikan model birokratis tradisional yang cenderung lambat dan kurang responsif terhadap perubahan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, upaya untuk meningkatkan kinerja di DRID memerlukan analisis mendalam terkait pengaruh struktur birokrasi, budaya organisasi, kompetensi pegawai, serta peran kepemimpinan transformasional yang diterapkan di lingkungan ke deputian tersebut. Analisis ini bertujuan untuk memahami sejauh mana keempat faktor tersebut, terutama kepemimpinan transformasional sebagai pendorong perubahan, berperan dalam memengaruhi kinerja organisasi.

Penelitian ini terbatas pada ruang lingkup, variabel, dan metode yang digunakan. Penelitian ini berfokus pada Deputy Bidang Riset dan Inovasi Daerah (DRID) sebagai unit analisis, dengan responden utama dari Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) di tingkat pemerintah daerah. Variabel yang dikaji meliputi struktur birokrasi, budaya organisasi, dan kompetensi pegawai sebagai variabel independen, kinerja organisasi sebagai variabel dependen, serta kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Penelitian ini terbatas pada data yang dikumpulkan dalam periode tertentu dan tidak mencakup faktor eksternal lain yang mungkin memengaruhi kinerja organisasi, seperti kebijakan nasional atau dinamika politik di tingkat daerah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Sugiyono (2013) menjelaskan pendekatan survei sebagai pendekatan penelitian yang diterapkan untuk mengumpulkan data dari lingkungan yang bersifat alami (bukan hasil rekayasa), tetapi dengan adanya intervensi dari peneliti dalam proses pengumpulan data. Intervensi dalam penelitian ini berupa penyebaran kuesioner. Objek penelitian ini adalah Deputy Bidang Riset dan Inovasi Daerah (DRID), dengan fokus pada pengaruh struktur birokrasi, budaya organisasi, kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi, serta peran kepemimpinan transformasional sebagai

variabel moderasi. Responden dalam penelitian ini adalah perangkat daerah yang menjalankan urusan penelitian dan pengembangan, atau riset dan inovasi di tingkat pemerintah daerah sebagai penerima layanan dari DRID. Penelitian ini dilakukan dari bulan September 2024 hingga Februari 2025.

Populasi penelitian mencakup 546 perangkat daerah, terdiri dari 38 di tingkat provinsi, 415 di tingkat kabupaten, dan 93 di tingkat kota. Setiap perangkat daerah diwakili oleh satu responden yang memiliki pengalaman atau hubungan langsung dengan Deputy Bidang Riset dan Inovasi Daerah (DRID), baik sebagai penerima layanan maupun mitra kerja. Penelitian ini menggunakan *probability sampling*, yakni memberikan kesempatan yang setara bagi setiap anggota populasi (perangkat daerah) untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2013). Teknik yang diterapkan dalam penelitian ini adalah *proportionate stratified random sampling*, yang mengelompokkan populasi ke dalam strata berdasarkan tingkatan pemerintahan, yaitu provinsi, kabupaten, dan kota.

Penentuan jumlah sampel dalam setiap strata dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, diperoleh jumlah sampel sebanyak 231 responden, kemudian didistribusikan secara proporsional sesuai jumlah populasi dalam masing-masing strata, sebagaimana dalam tabel 1.

Tabel 1. Distribusi Populasi dan Sampel Responden Berdasarkan Tingkat Perangkat Daerah

No.	Tingkat Perangkat Daerah	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel	Jumlah Sampel + 10%
1	Provinsi	38	16	18
2	Kabupaten	415	176	194
3	Kota	93	39	43
	Total	546	231	255

Sumber: Data diolah (2025)

Untuk mengantisipasi *non-response* atau data yang tidak valid, dilakukan penambahan 10% sampel cadangan, sehingga total target sampel menjadi 255 responden. Penambahan ini bertujuan untuk memastikan jumlah data yang valid tetap memenuhi kebutuhan analisis. Diharapkan jumlah kuesioner yang akan terkumpul juga memenuhi persyaratan sampel minimum dalam penggunaan *Structural Equation Model* (SEM). Musyaffi et al., (2022) sebagaimana yang dijelaskan oleh Hair, bahwa jumlah data yang direkomendasikan pada analisis SEM setidaknya minimal pada kisaran 100 sampai 150 observasi, atau 200 data menurut Hoelter.

Alat analisis memakai SEM-PLS (*Structural Equation Modeling – Partial Least Square*), yakni teknik analisis data multivariat yang menggabungkan analisis faktor dan regresi, dengan bantuan Aplikasi SmartPLS 4. Pengujian dilakukan terhadap

Model Pengukuran (*Outer Model*) untuk menguji kualitas data penelitian yang meliputi uji validitas dan uji reliabilitas, dan Model Struktural (*Inner Model*) yang bertujuan untuk menguji keterkaitan kausal (sebab-akibat) antara konstruk-konstruk dalam model penelitian, menggambarkan hubungan antar variabel laten dan dievaluasi untuk melihat kekuatan serta signifikansi hubungan tersebut. Evaluasinya mencakup tiga aspek utama, *R Square*, *Estimate for Path Coefficients/* Signifikansi Hubungan (Pengujian Hipotesis), dan *Effect Size*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data primer dikumpulkan dari responden yang mewakili perangkat daerah. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data *cross section*, yang menunjukkan waktu tertentu, yakni survei per tanggal 7 Januari sampai dengan 10 Februari 2025. Responden yang mengisi kuesioner sebanyak 248 responden, atau 45,42% dari jumlah populasi yang tersebar di 38 provinsi sebagaimana dalam tabel 2.

Tabel 2. Perbandingan Jumlah Populasi, Sampel, dan Data yang Terkumpul

No.	Tingkat Pemerintah Daerah	Jumlah Populasi	Jumlah Ukuran Sampel Slovin (5%) - <i>Proportionate Stratified Sampling</i> -	Data yang Terkumpul
1	Provinsi	38	16	20
2	Kabupaten	415	176	183
3	Kota	93	39	45
	Jumlah	546	231	248

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan kuesioner yang terkumpul, mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian ini merupakan laki-laki dengan persentase 64,11% dan sisanya perempuan 35,89%. Berdasarkan jabatan responden, persentase tertinggi sampai dengan terendah diperoleh sebagai berikut: 46,77% menduduki jabatan Eselon III, 38,71% menduduki Jabatan Fungsional Tertentu (Peneliti, Perekayasa, Analis Pemanfaatan IPTEK, Analis Data Ilmiah, Penata Penerbitan Ilmiah, Analis Kebijakan, dan Perencana), 10,08% menduduki Jabatan Fungsional Umum, 2,42% menduduki jabatan Eselon IV, dan 2,02% menduduki jabatan Eselon II.

Sebagian besar responden sudah pernah menerima layanan dari DRID secara luring dan daring dengan persentase 80,24%, dan sisanya menerima pelayanan secara luring saja sebanyak 5,24%, dan daring saja sebanyak 14,52%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman berinteraksi langsung maupun tidak langsung dengan DRID, yang dapat memberikan gambaran komprehensif terkait efektivitas dan kualitas layanan yang diberikan. Fakta bahwa sebanyak 80,24%

responden menerima layanan secara keduanya (luring dan daring) menunjukkan keberagaman metode pelayanan yang diakses, yang dapat mencerminkan fleksibilitas DRID dalam melayani kebutuhan pemerintah daerah. Sementara itu, responden yang hanya menggunakan daring atau luring saja mencerminkan preferensi tertentu atau keterbatasan akses terhadap layanan.

1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 3 memperlihatkan hasil analisis statistik deskriptif masing-masing indikator variabel penelitian. Seluruh nilai *Mean* (Rata-rata) berada di atas 4 dengan rentang 4,024 hingga 4,347, yang menunjukkan penilaian yang cenderung positif terhadap setiap variabel. Nilai Tengah atau *Median* yang konsisten di angka 4 menunjukkan bahwa data cenderung terpusat pada skor tinggi. Nilai *Standard Deviation* (Simpangan baku) berkisar antara 0,596 hingga 0,830. Indikator dengan standar deviasi tertinggi adalah Y5 – Efektivitas, yang memiliki penyebaran tanggapan terbesar, menunjukkan keragaman jawaban responden yang lebih bervariasi dibandingkan indikator lainnya. Indikator dengan standar deviasi terendah adalah X3_1 – *Skill* (Keterampilan), memiliki penyebaran tanggapan terkecil, menunjukkan konsistensi tinggi di antara responden atau jawaban cenderung homogen tidak bervariasi. Sebagian besar nilai *skewness* berada di antara -1 dan 0, yang menunjukkan bahwa data tidak terlalu jauh dari distribusi normal, meskipun ada kecenderungan jawaban lebih tinggi (positif/cenderung setuju).

Tabel 3. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

No.	Indikator Variabel	Statistik Deskriptif					
		Mean	Median	Scale min	Scale max	Standard deviation	Skewness
	Struktur Birokrasi						
1	X1_1 (Fragmentasi)	4,242	4,000	2,000	5,000	0,658	-0,733
2	X1_2 (Koordinasi)	4,323	4,000	2,000	5,000	0,673	-0,812
3	X1_3 (<i>Standard Operating Procedure/SOP</i>)	4,194	4,000	1,000	5,000	0,686	-0,723
	Budaya Organisasi						
4	X2_1 (<i>Involvement</i>)	4,286	4,000	1,000	5,000	0,692	-0,818
5	X2_2 (<i>Consistency</i>)	4,258	4,000	1,000	5,000	0,633	-0,851
6	X2_3 (<i>Adaptability</i>)	4,250	4,000	1,000	5,000	0,720	-0,873
7	X2_4 (<i>Mision</i>)	4,250	4,000	1,000	5,000	0,725	-0,933
	Kompetensi Pegawai						
8	X3_1 (<i>Skill</i>)	4,347	4,000	3,000	5,000	0,596	-0,308
9	X3_2 (<i>Knowledge</i>)	4,306	4,000	2,000	5,000	0,624	-0,634
10	X3_3 (<i>Social Role</i>)	4,339	4,000	1,000	5,000	0,608	-0,880

No.	Indikator Variabel	Statistik Deskriptif					
		Mean	Median	Scale min	Scale max	Standard deviation	Skewness
	Struktur Birokrasi						
11	X3_4 (<i>Self Image</i>)	4,294	4,000	1,000	5,000	0,607	-0,690
12	X3_5 (<i>Trait</i>)	4,230	4,000	1,000	5,000	0,672	-1,194
13	X3_6 (<i>Motive</i>)	4,278	4,000	2,000	5,000	0,622	-0,580
	Kinerja Organisasi						
14	Y1 (Kualitas Layanan)	4,242	4,000	2,000	5,000	0,670	-0,733
15	Y2 (Responsivitas)	4,242	4,000	2,000	5,000	0,658	-0,562
16	Y3 (Akuntabilitas)	4,278	4,000	2,000	5,000	0,641	-0,606
17	Y4 (Efisiensi Operasional)	4,133	4,000	2,000	5,000	0,668	-0,487
18	Y5 (Efektivitas)	4,036	4,000	1,000	5,000	0,830	-0,836
19	Y6 (Kepuasan)	4,194	4,000	2,000	5,000	0,680	-0,650
20	Y7 (Kemanfaatan)	4,113	4,000	2,000	5,000	0,737	-0,547
	Kepemimpinan Transformasional						
21	Z1 (Sifat Ideal)	4,065	4,000	1,000	5,000	0,732	-0,969
22	Z2 (Perilaku Ideal)	4,097	4,000	1,000	5,000	0,671	-0,599
23	Z3 (Motivasi Inspiratif)	4,060	4,000	1,000	5,000	0,690	-0,747
24	Z4 (Stimulasi Intelektual)	4,085	4,000	2,000	5,000	0,664	-0,512
25	Z5 (Perhatian Individual)	4,024	4,000	1,000	5,000	0,712	-0,776

Sumber: Data diolah (2025)

2. Hasil Analisis

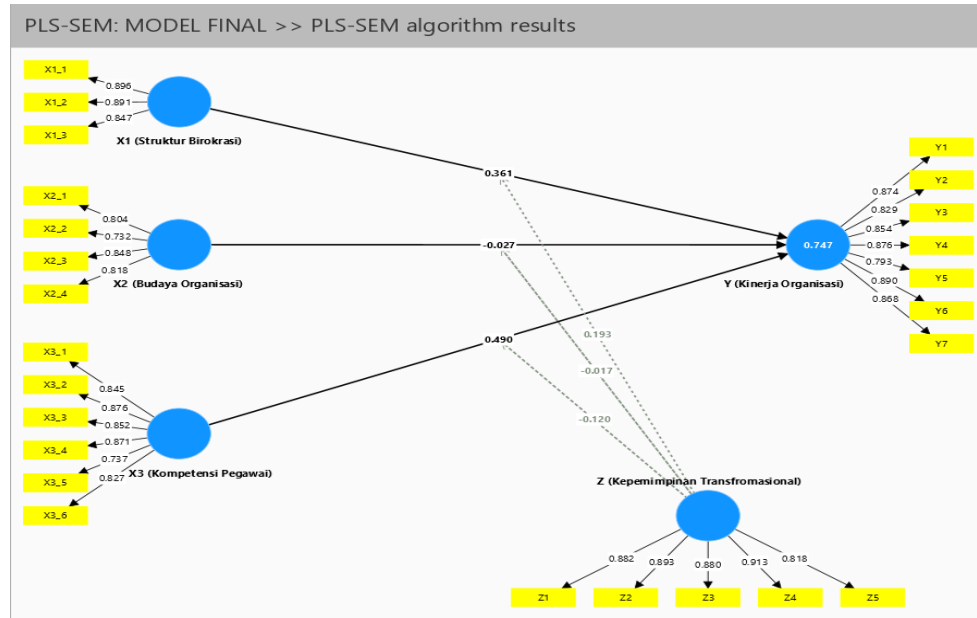
2.1 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. *Convergent Validity*

Nilai *convergent validity* menggambarkan validitas indikator-indikator pengukuran dalam model. Validitas ini dapat dievaluasi dengan melihat nilai *outer loading* pada variabel dependen dan independen. Untuk model penelitian yang telah banyak dikaji, nilai *outer loading* yang direkomendasikan adalah $> 0,7$ (Musyaffi et al., 2022).

Nilai *outer loading* yang didapat dari hasil analisis SEM PLS dengan menggunakan SmartPLS4 sebagaimana ditunjukkan gambar 1.

Gambar 1. Nilai Outer Loading Setiap Indikator Penelitian



Sumber: Data diolah (2025)

Merujuk pada gambar 1, bahwa nilai *outer loading* semua indikator variabel X1, X2, X3, Y, dan Z adalah lebih besar dari 0,7 sehingga dikatakan valid.

b. Discriminant Validity

Salah satu ukuran dari *discriminant validity* adalah bahwa nilai akar AVE (*Average Variance Extracted*) harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Selain itu, nilai AVE juga harus lebih tinggi dibandingkan dengan kuadrat korelasi antara konstruk yang bersangkutan dengan konstruk lainnya (Haryono, 2016). Berdasarkan tabel 4 nilai akar AVE tiap-tiap variabel lebih besar dibandingkan akar AVE korelasinya dengan variabel lain yang berarti diskriminan validitasnya terpenuhi.

Tabel 4. Hasil Analisis Fornell-Larcker Criterion

Variabel	X1 (Struktur Birokrasi)	X2 (Budaya Organisasi)	X3 Kompetensi Pegawai)	Y (Kinerja Organisasi)	Z (Kepemimpinan Transfromasional)
X1 (Struktur Birokrasi)	0.878				
X2 (Budaya Organisasi)	0.432	0.801			
X3 (Kompetensi Pegawai)	0.752	0.445	0.836		
Y (Kinerja Organisasi)	0.770	0.408	0.810	0.855	
Z (Kepemimpinan Transfromasional)	0.277	0.305	0.375	0.424	0.878

Sumber: Data diolah (2025)

Merujuk data di tabel 5, bahwa nilai *loading* pada konstruk utama lebih besar dari *cross loading* pada konstruk lainnya, sehingga diskriminan validitasnya juga terpenuhi.

Tabel 5. Hasil Analisis Cross Loadings

Variabel	X1	X2	X3	Y	Z	Z x X1	Z x X2	Z x X3
X1_1 (Fragmentasi)	0.896	0.439	0.665	0.683	0.267	0.072	-0.041	0.004
X1_2 (Koordinasi)	0.891	0.329	0.676	0.704	0.197	0.072	0.100	-0.005
X1_3 (<i>Standard Operating Procedure/SOP</i>)	0.847	0.373	0.640	0.638	0.269	0.044	0.028	-0.005
X2_1 (<i>Involvement</i>)	0.359	0.804	0.365	0.313	0.206	0.035	-0.023	-0.010
X2_2 (<i>Consistency</i>)	0.264	0.732	0.256	0.237	0.152	0.069	-0.143	0.032
X2_3 (<i>Adaptability</i>)	0.386	0.848	0.417	0.376	0.276	0.031	-0.208	-0.050
X2_4 (<i>Mision</i>)	0.358	0.818	0.362	0.355	0.313	0.022	-0.226	-0.076
X3_1 (<i>Skill</i>)	0.641	0.323	0.845	0.695	0.260	0.004	0.012	-0.066
X3_2 (<i>Knowledge</i>)	0.682	0.403	0.876	0.730	0.324	0.002	0.011	-0.095
X3_3 (<i>Social Role</i>)	0.639	0.418	0.852	0.651	0.346	-0.037	-0.104	-0.087
X3_4 (<i>Self Image</i>)	0.659	0.459	0.871	0.701	0.327	0.032	-0.048	0.002
X3_5 (<i>Trait</i>)	0.508	0.321	0.737	0.548	0.282	0.048	-0.041	0.009
X3_6 (<i>Motive</i>)	0.626	0.307	0.827	0.718	0.344	-0.051	0.000	-0.083
Y1 (Kualitas Layanan)	0.692	0.351	0.721	0.874	0.350	0.079	-0.038	-0.014
Y2 (Responsivitas)	0.625	0.325	0.689	0.829	0.385	0.147	-0.044	0.059
Y3 (Akuntabilitas)	0.657	0.328	0.712	0.854	0.368	0.058	-0.046	-0.021
Y4 (Efisiensi Operasional)	0.665	0.364	0.701	0.876	0.364	0.131	0.044	0.009
Y5 (Efektivitas)	0.628	0.350	0.623	0.793	0.371	0.142	-0.014	0.018
Y6 (Kepuasan)	0.689	0.370	0.703	0.890	0.338	0.124	-0.000	0.024
Y7 (Kemanfaatan)	0.648	0.355	0.697	0.868	0.366	0.118	-0.027	0.005
Z1 (Sifat Ideal)	0.244	0.247	0.330	0.362	0.882	0.116	-0.178	0.139
Z2 (Perilaku Ideal)	0.287	0.298	0.338	0.391	0.893	0.099	-0.169	0.195
Z3 (Motivasi Inspiratif)	0.209	0.272	0.315	0.368	0.880	0.148	-0.177	0.149
Z4 (Stimulasi Intelektual)	0.211	0.230	0.317	0.357	0.913	0.152	-0.127	0.200
Z5 (Perhatian Individual)	0.258	0.285	0.345	0.380	0.818	0.186	-0.138	0.207
Z (Kepemimpinan Transfromasional) x X1 (Struktur Birokrasi)	0.072	0.045	-0.002	0.133	0.160	1.000	0.413	0.788
Z (Kepemimpinan Transfromasional) x X2 (Budaya Organisasi)	0.034	-0.193	-0.032	-0.021	-0.180	0.413	1.000	0.437
Z (Kepemimpinan Transfromasional) x X3 (Kompetensi Pegawai)	-0.002	-0.040	-0.067	0.013	0.203	0.788	0.437	1.000

Sumber: Data diolah (2025)

Hair et al (2019) menyarankan Heterotrait-Monotrait (HTMT) karena metode validitas diskriminan ini dianggap lebih akurat dalam mengidentifikasi validitas diskriminan. Hasil pengujian yang dapat dilihat di tabel 6 memperlihatkan angka HTMT di bawah 0,90 yang berarti validitas diskriminan tercapai.

Tabel 6. Hasil Analisis Heterotrait-Monotrait (HTMT) Ratio

Variabel	X1	X2	X3	Y	Z	Z x X1	Z x X2	Z x X3
X1 (Struktur Birokrasi)								
X2 (Budaya Organisasi)	0.512							
X3 (Kompetensi Pegawai)	0.850	0.505						
Y (Kinerja Organisasi)	0.860	0.457	0.871					
Z (Kepemimpinan Transformasional)	0.312	0.338	0.408	0.455				
Z (Kepemimpinan Transformasional) x X1 (Struktur Birokrasi)	0.077	0.054	0.037	0.138	0.166			
Z (Kepemimpinan Transformasional) x X2 (Budaya Organisasi)	0.070	0.207	0.045	0.037	0.187	0.413		
Z (Kepemimpinan Transformasional) x X3 (Kompetensi Pegawai)	0.006	0.058	0.072	0.026	0.211	0.788	0.437	

Sumber: Data diolah (2025)

c. Average Variance Extract (AVE)

AVE dipakai untuk mengukur validitas konvergen, yaitu sejauh mana indikator dalam satu konstruk dapat menjelaskan varians dari konstruk tersebut. Nilai AVE $\geq 0,50$ berarti bahwa konstruk mempunyai validitas konvergen yang baik (Haryono, 2016). Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan di tabel 7, semua konstruk memiliki AVE $> 0,50$, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen yang baik.

Tabel 7. Hasil Analisis Average Variance Extract (AVE)

Variabel	Pengukuran Reliabilitas dan Validitas Konstruk			
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
X1_Struktur Birokrasi	0.852	0.854	0.910	0.771
X2_Budaya Organisasi	0.816	0.834	0.877	0.642
X3_Kompetensi Pegawai	0.913	0.918	0.933	0.699
Y_Kinerja Organisasi	0.939	0.939	0.950	0.732
Z_Kepemimpinan Transformasional	0.925	0.926	0.944	0.771

Sumber: Data diolah (2025)

d. Composite reliability

Berdasarkan tabel 7, semua variabel mempunyai nilai *composite reliability* $> 0,70$ yang memperlihatkan bahwa semua konstruk mempunyai reliabilitas yang baik. Nilai *composite reliability* (baik rho_a maupun rho_c) yang sangat tinggi (di atas 0,8) menunjukkan bahwa indikator-indikator yang dipakai untuk mengukur masing-masing konstruk sangat konsisten dan dapat diandalkan.

e. Cronbach alpha

Berdasarkan tabel 7, semua variabel memiliki *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$, sehingga semua konstruk memiliki reliabilitas internal yang baik hingga sangat baik. Nilai *Cronbach's Alpha* yang tinggi (di atas 0,8), bahkan beberapa di antaranya mencapai di atas 0,9, menunjukkan bahwa semua indikator yang dipakai untuk mengukur masing-masing konstruk memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan dapat diandalkan.

f. Uji Model Fit

Tabel 8. Hasil Analisis Model Fit

Parameter	Rule of Thumb	Nilai Parameter	Keterangan
SRMR	Nilai SRMR $< 0,10$	0,049	Fit
d_ULS	$\geq 0,05$	0,767	Fit
d_G	$\geq 0,05$	0,458	Fit
Chi-square	Perbandingan χ^2 statistik dengan χ^2 tabel.	660.432 $>$ 36.415	Tidak Fit
NFI	Nilai NFI mendekati nilai 1	0,868	Fit
GoF	0,1 (GOF kecil) 0,25 (GOF moderate) 0,36 (GOF kuat) $Q^2 > 0$: Model memiliki predictive relevance	0,735	Fit
Q^2	$Q^2 < 0$: Model kurang memiliki predictive relevance	0,718 $>$ 0	Fit
Predictive Relevance	0,02 (Lemah) 0,15 (Moderate) 0,35 (Kuat)		

Sumber: Data diolah (2025)

2.2 Uji Model Struktural (Inner Model)

Uji Model Struktural bertujuan untuk menguji hubungan kausal (sebab-akibat) antara konstruk-konstruk dalam model penelitian, menggambarkan hubungan antar variabel laten dan dievaluasi untuk melihat kekuatan serta signifikansi hubungan tersebut. Evaluasinya mencakup tiga aspek utama, *R Square*, *Estimate for Path Coefficients*/ Signifikansi Hubungan (Pengujian Hipotesis), dan *Effect Size*. Hasil analisis data menggunakan SEM PLS dengan bantuan *software* SmartPLS4 adalah sebagai berikut:

a. *R Square*

Tabel 9. Hasil Analisis R Square

Keterangan	R-square	R-square adjusted
Y_Kinerja Organisasi	0,747	0,740

Sumber: Data diolah (2025)

Nilai *R-square* sebesar 0,747 menunjukkan bahwa 74,7% variabilitas kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam penelitian, yaitu struktur birokrasi, budaya organisasi, kompetensi pegawai, dan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Sementara itu, *R-square adjusted* sebesar 0,740 menunjukkan bahwa setelah dikoreksi dengan jumlah variabel independen dalam model, 74% variabilitas kinerja organisasi tetap dapat dijelaskan, sementara sisanya (sekitar 26%) dipengaruhi oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini.

b. *Estimate for Path Coefficients*

Haryono (2016) menjelaskan bahwa pengujian *Estimate for Path Coefficients* dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping*, yaitu teknik resampling yang bertujuan untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel dalam model penelitian. *Bootstrapping* memungkinkan perhitungan nilai *Original sample*, *T-statistic*, dan *P-value* untuk menilai apakah hubungan antara variabel independen, moderasi, dan variabel dependen dalam model penelitian signifikan secara statistik.

Kriteria:

- Koefisien Jalur (Original Sample/O), Menunjukkan arah dan besarnya pengaruh antara variabel independen dan dependen. Nilai positif berarti hubungan positif (jika variabel independen meningkat, variabel dependen juga meningkat). Nilai negatif berarti hubungan negatif (jika variabel independen meningkat, variabel dependen menurun). Semakin besar nilai absolutnya, semakin kuat pengaruhnya.
- T-Statistic ($|O/STDEV|$), Digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel. Kriteria: T-Statistic $\geq 1.96 \rightarrow$ Signifikan pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0.05$). T-Statistic $\geq 2.58 \rightarrow$ Signifikan pada tingkat kepercayaan 99% ($\alpha = 0.01$). T-Statistic $< 1.96 \rightarrow$ Tidak signifikan.
- P-Value, mengukur tingkat signifikansi hubungan antara variabel. Kriteria:
 - P-Value $\leq 0,05 \rightarrow$ Hubungan signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.
 - P-Value $\leq 0,01 \rightarrow$ Hubungan sangat signifikan pada tingkat kepercayaan 99%.
 - P-Value $> 0,05 \rightarrow$ Hubungan tidak signifikan.

Kesimpulan: Kriteria hubungan dikatakan signifikan jika T-Statistic $\geq 1,96$ dan P-Value $\leq 0,05$. Hubungan dikatakan kuat jika nilai Koefisien Jalur (O) tinggi, umumnya di atas 0,30 atau lebih. Efek moderasi dianggap signifikan jika interaksi antara variabel moderasi dan variabel independen memiliki T-Statistic $\geq 1,96$ dan P-Value $\leq 0,05$.

Tabel 10. Hasil Analisis Path Coefficients

Keterangan	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1_Struktur Birokrasi -> Y_Kinerja Organisasi	0.361	0.351	0.072	5.030	0.000
X2_Budaya Organisasi -> Y_Kinerja Organisasi	-0.027	-0.025	0.039	0.699	0.242
X3_Kompetensi Pegawai -> Y_Kinerja Organisasi	0.490	0.497	0.061	8.096	0.000
Z_Kepemimpinan Transformasional -> Y_Kinerja Organisasi	0.139	0.135	0.047	2.926	0.002
Z_Kepemimpinan Transformasional x X1_Struktur Birokrasi -> Y_Kinerja Organisasi	0.193	0.172	0.082	2.342	0.010
Z_Kepemimpinan Transformasional x X2_Budaya Organisasi -> Y_Kinerja Organisasi	-0.017	-0.014	0.038	0.453	0.325
Z_Kepemimpinan Transformasional x X3_Kompetensi Pegawai -> Y_Kinerja Organisasi	-0.120	-0.102	0.063	1.890	0.029

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis *bootstrapping* yang disajikan dalam tabel 10, berikut interpretasi dari masing-masing hubungan antar variabel dalam model penelitian:

1) Pengaruh Langsung Variabel Independen terhadap Kinerja Organisasi

a) X1 (Struktur Birokrasi) → Y (Kinerja Organisasi)

Nilai T-Statistic $5,030 \geq 1,96$, P-Value $0,000 \leq 0,05$, dan Koefisien Jalur (Original Sample/O) 0,361, yang berarti Struktur Birokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Artinya, semakin baik struktur birokrasi, semakin meningkat kinerja organisasi.

b) X2 (Budaya Organisasi) → Y (Kinerja Organisasi)

Nilai T-Statistic $0,699 \leq 1,96$, P-Value $0,242 \geq 0,05$, dan Koefisien Jalur (Original Sample/O) -0,027, yang berarti Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi karena p-value $> 0,05$. Artinya, perubahan dalam budaya organisasi tidak berdampak pada kinerja organisasi.

c) X_3 (Kompetensi Pegawai) $\rightarrow Y$ (Kinerja Organisasi)

Nilai T-Statistic $8,096 \geq 1,96$, P-Value $0,000 \leq 0,05$, dan Koefisien Jalur (Original Sample/O) $0,490$, yang berarti Kompetensi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Artinya, semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin baik kinerja organisasi.

d) Z (Kepemimpinan Transformasional) $\rightarrow Y$ (Kinerja Organisasi)

Nilai T-Statistic $2,926 \geq 1,96$, P-Value $0,002 \leq 0,05$, dan Koefisien Jalur (Original Sample/O) $0,139$, yang berarti Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

2) Pengaruh Moderasi Kepemimpinan Transformasional

a) Z (Kepemimpinan Transformasional) $\times X_1$ (Struktur Birokrasi) $\rightarrow Y$ (Kinerja Organisasi)

Nilai T-Statistic $2,342 \geq 1,96$, P-Value $0,010 \leq 0,05$, dan Koefisien Jalur (Original Sample/O) $0,193$, yang berarti Kepemimpinan Transformasional secara signifikan memoderasi hubungan antara struktur birokrasi dan kinerja organisasi dengan efek positif. Artinya, kepemimpinan transformasional memperkuat dampak positif struktur birokrasi terhadap kinerja organisasi.

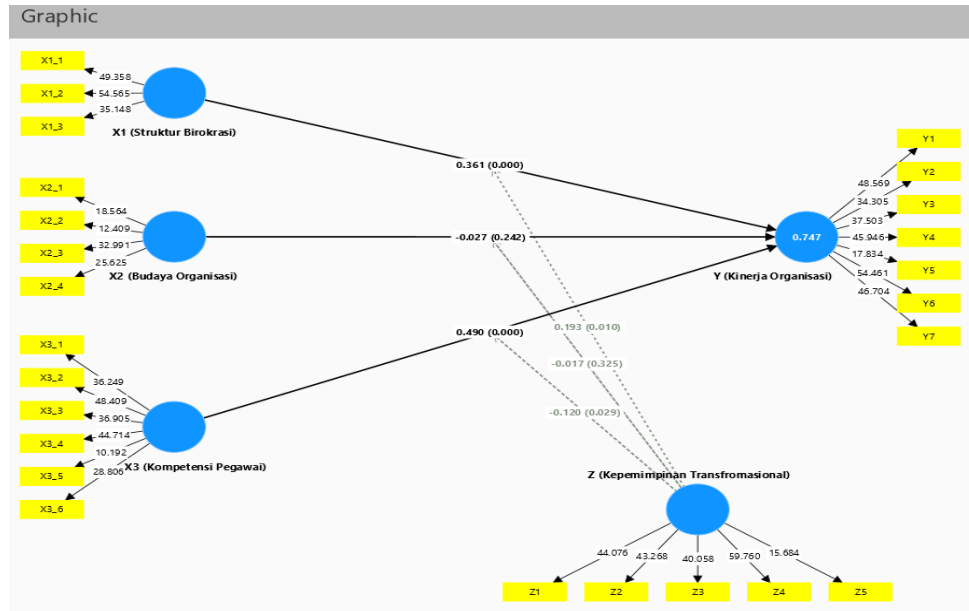
b) Z (Kepemimpinan Transformasional) $\times X_2$ (Budaya Organisasi) $\rightarrow Y$ (Kinerja Organisasi)

Nilai T-Statistic $0,453 \leq 1,96$, P-Value $0,325 \geq 0,05$, dan Koefisien Jalur (Original Sample/O) $-0,017$, yang berarti Kepemimpinan Transformasional tidak memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi ($p\text{-value} > 0,05$). Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memperkuat atau melemahkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

c) Z (Kepemimpinan Transformasional) $\times X_3$ (Kompetensi Pegawai) $\rightarrow Y$ (Kinerja Organisasi)

Nilai T-Statistic $1,890 \leq 1,96$, P-Value $0,029 \leq 0,05$, dan Koefisien Jalur (Original Sample/O) $-0,120$, yang berarti Kepemimpinan Transformasional memoderasi hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja organisasi, tetapi dengan efek negatif. Artinya, semakin tinggi kepemimpinan transformasional, hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja organisasi justru sedikit melemah.

Gambar 2. Output Model SEM-PLS Algorithm – Nilai Path Coefficients



Sumber: Data diolah (2025)

c. *Effect Size (F Square)*

Tabel 11. Hasil Analisis Effect Size (F Square)

Keterangan	f-square
X1_Struktur Birokrasi -> Y_Kinerja Organisasi	0,213
X2_Budaya Organisasi -> Y_Kinerja Organisasi	0,002
X3_Kompetensi Pegawai -> Y_Kinerja Organisasi	0,364
Z_Kepemimpinan Transformasional -> Y_Kinerja Organisasi	0,054
Z_Kepemimpinan Transformasional x X1_Struktur Birokrasi -> Y_Kinerja Organisasi	0,056
Z_Kepemimpinan Transformasional x X2_Budaya Organisasi -> Y_Kinerja Organisasi	0,001
Z_Kepemimpinan Transformasional x X3_Kompetensi Pegawai -> Y_Kinerja Organisasi	0,022

Sumber: Data diolah (2025)

Dalam SEM-PLS, nilai *f-square* (f^2) dipakai untuk mengukur *effect size* dari variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai ini memperlihatkan seberapa jauh variabel independen berkontribusi dalam menjelaskan variabel dependen. Kriteria *f-Square* (Musyaffi et al., 2022): $f^2 \geq 0,02 \rightarrow$ Efek kecil (*small effect size*) $f^2 \geq 0,15 \rightarrow$ Efek sedang (*moderate effect size*) $f^2 \geq 0,35 \rightarrow$ Efek besar (*large effect size*).

Berdasarkan tabel 11 dapat diinterpretasikan hasil analisis *f-Square* sebagai berikut:

- 1) $X1\_Struktur\ Birokrasi \rightarrow Y\_Kinerja\ Organisasi$, $f^2\ 0,213 \geq 0,15$, Efek sedang, menunjukkan bahwa struktur birokrasi berkontribusi cukup signifikan terhadap kinerja organisasi.
- 2) $X2\_Budaya\ Organisasi \rightarrow Y\_Kinerja\ Organisasi$, $f^2\ 0,002 \leq 0,02$, Efek sangat kecil/tidak signifikan, menunjukkan bahwa budaya organisasi hampir tidak berkontribusi terhadap kinerja organisasi.
- 3) $X3\_Kompetensi\ Pegawai \rightarrow Y\_Kinerja\ Organisasi$, $f^2\ 0,364 \geq 0,35 \rightarrow$ Efek besar menunjukkan bahwa kompetensi pegawai adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
- 4) $Z\_Kepemimpinan\ Transformasional \rightarrow Y\_Kinerja\ Organisasi$, $f^2\ 0,054 \geq 0,02$, Efek kecil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi yang rendah dalam menjelaskan kinerja organisasi.
- 5) $Z\_Kepemimpinan\ Transformasional \times X1\_Struktur\ Birokrasi \rightarrow Y\_Kinerja\ Organisasi$, $f^2\ 0,056 \geq 0,02$, Efek moderasi kecil, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sedikit memperkuat hubungan antara struktur birokrasi dan kinerja organisasi.
- 6) $Z\_Kepemimpinan\ Transformasional \times X2\_Budaya\ Organisasi \rightarrow Y\_Kinerja\ Organisasi$, $f^2\ 0,001 \leq 0,02$, tidak ada Efek moderasi (hampir nol), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi.
- 7) $Z\_Kepemimpinan\ Transformasional \times X3\_Kompetensi\ Pegawai \rightarrow Y\_Kinerja\ Organisasi$, $f^2\ 0,022 \geq 0,02$, Efek kecil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sedikit memoderasi hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja organisasi.

2.3 Pembahasan

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa struktur birokrasi berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Temuan ini mendukung penelitian terdahulu yang menemukan bahwa struktur birokrasi dapat secara signifikan memengaruhi kinerja organisasi (Umasugi et al., 2017; Parera et al., 2021; Riau, 2016; dan Jahmani et al., 2023). Jika Deputy Bidang Riset dan Inovasi Daerah memiliki fragmentasi yang baik, koordinasi yang efektif, SOP yang jelas, serta adaptif terhadap perubahan lingkungan maka kinerja organisasi dapat meningkat dan organisasi akan lebih efisien dan produktif dalam menjalankan tugasnya. DRID harus memastikan bahwa struktur birokasinya tidak hanya sekadar efisien dalam operasional, tetapi juga adaptif terhadap perubahan dan inovasi, sehingga mampu meningkatkan kinerjanya dalam mendukung pengembangan ekosistem riset dan inovasi di daerah.

Hasil lain memperlihatkan faktor budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi di DRID. Temuan tersebut tidak selaras dengan kajian sebelumnya yang memperlihatkan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang kuat terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Pathiranage et al., 2020; Schuldt & Gomes, 2020). Namun demikian, hasil temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi (Cera, 2020; (Widayanto & Nugroho, 2022). Tidak adanya pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa nilai, norma, dan praktik yang ada dalam organisasi tidak secara langsung mendorong peningkatan kinerja organisasi di DRID. Hasil ini juga dapat mengindikasikan bahwa faktor lain, seperti struktur birokrasi, kompetensi pegawai, atau kepemimpinan, memiliki peran yang lebih dominan dalam menentukan kinerja organisasi dibandingkan budaya organisasi. Dalam konteks DRID, di mana koordinasi dan kolaborasi dengan berbagai pihak menjadi aspek utama, efektivitas organisasi mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor struktural dan kapabilitas individu dibandingkan dengan elemen budaya organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi menjadi faktor penting dalam organisasi pemerintahan, dalam konteks tertentu, keberadaannya tidak serta-merta menjamin peningkatan performa organisasi.

Selanjutnya, hasil penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa kompetensi pegawai dapat secara signifikan memengaruhi kinerja organisasi (Sahri et al., 2022; Suyaman et al., 2022). Dalam konteks DRID, kompetensi pegawai menjadi faktor kunci dalam menjalankan tugas dan fungsi strategis, terutama dalam membina dan mendorong pertumbuhan ekosistem riset dan inovasi di daerah. DRID memiliki peran besar dalam mendukung pemerintah daerah merancang kebijakan berbasis bukti (*evidence based policy*), meningkatkan kapasitas sumber daya manusia di bidang riset dan inovasi, serta memastikan efektivitas kebijakan dan program riset dan inovasi yang diterapkan di daerah. Mengacu pada konsep kompetensi Kadarisman (2021), pegawai di DRID perlu memiliki kombinasi keterampilan, pengetahuan, peran sosial, citra diri, sifat, dan motivasi agar dapat menjalankan tugasnya dengan optimal. Lingkungan kerja yang menuntut koordinasi lintas sektor dan pemecahan masalah berbasis data, kompetensi pegawai dalam memahami kebijakan riset, analisis data, serta kemampuan berkolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan menjadi sangat krusial. Kompetensi pegawai di DRID memiliki dampak langsung terhadap kualitas layanan yang diberikan kepada pemerintah daerah. Pegawai yang memiliki pengetahuan mendalam terkait riset dan inovasi, penguasaan regulasi pusat dan daerah, keterampilan teknologi informasi, dan kemampuan berpikir strategis akan

lebih mampu mengembangkan program-program yang relevan bagi pengembangan riset dan inovasi daerah dalam rangka peningkatan potensi daerah dan penyelesaian permasalahan di daerah. Dengan memahami bahwa kompetensi pegawai secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, DRID perlu berinvestasi dalam penguatan kompetensi pegawai sebagai strategi utama dalam meningkatkan efektivitas dan dampak kebijakannya. Pegawai yang memiliki kualitas baik akan mampu memberikan pelayanan yang lebih berkualitas (Asteriniah, 2021). Hal ini akan mendukung penerapan kebijakan berbasis riset, serta mempercepat transformasi ekosistem inovasi di daerah. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi tidak hanya menjadi kebutuhan individual pegawai, tetapi juga menjadi kunci keberhasilan DRID dalam meningkatkan kinerjanya.

Kemudian, hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi positif hubungan antara struktur birokrasi dengan kinerja organisasi. Artinya, kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh struktur birokrasi terhadap kinerja organisasi. Ketika kepemimpinan transformasional diterapkan, diharapkan dampak struktur birokrasi terhadap kinerja organisasi menjadi lebih signifikan atau lebih positif dibandingkan jika kepemimpinan tersebut tidak ada atau lemah. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong inovasi dapat membantu mengoptimalkan efektivitas struktur birokrasi dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Sebaliknya, hasil analisis mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memoderasi keterkaitan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi. Ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional belum berpengaruh signifikan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi. Dengan kata lain, meskipun kepemimpinan transformasional dapat memotivasi, menginspirasi, dan meningkatkan komitmen pegawai, dalam konteks Deputy Bidang Riset dan Inovasi Daerah, gaya kepemimpinan ini tidak cukup untuk mengubah atau memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi sendiri tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi di DRID. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dalam konteks DRID belum menjadi faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja organisasi.

Analisis berikutnya mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memoderasi hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja organisasi di Deputy Bidang Riset dan Inovasi Daerah (DRID), tetapi dengan efek negatif. Dengan demikian, meskipun kepemimpinan transformasional berperan dalam hubungan ini, kehadirannya justru sedikit melemahkan pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi. Temuan ini

menarik karena bertentangan dengan harapan bahwa kepemimpinan transformasional akan memperkuat hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja organisasi. Beberapa kemungkinan yang dapat menyebabkannya adalah pemimpin transformasional terlalu menekankan visi dan inovasi sehingga mengurangi fokus pada optimalisasi kompetensi teknis pegawai. Hal ini selaras dengan pandangan Santoso et al. (dalam Yusuf et al., 2023) bahwa kepemimpinan transformasional dapat memotivasi karyawan untuk melebihi ekspektasi mereka dengan meningkatkan nilai tugas dan mendorong mereka untuk mengutamakan kepentingan organisasi atau perusahaan di atas keinginan pribadi. Tetapi dalam beberapa kondisi, tuntutan perubahan dan inovasi yang berlebihan dapat menciptakan tekanan yang justru menghambat pemanfaatan kompetensi pegawai secara efektif. Kedua, adanya kepemimpinan transformasional yang dominan mungkin menyebabkan pegawai yang sudah memiliki kompetensi tinggi merasa kurang diberdayakan secara mandiri. Pegawai yang sudah memiliki keterampilan dan pengetahuan tinggi cenderung lebih mandiri dalam bekerja. Jika pemimpin terlalu sering memberikan arahan atau mengubah strategi, mereka bisa merasa kurang leluasa dalam menjalankan tugasnya. Akibatnya, kinerja mereka bisa sedikit menurun.

Sebagaimana dijelaskan oleh Zhu et al. (dalam Peña & Caruajulca, 2024), salah satu dimensi kepemimpinan transformasional adalah perhatian individual, di mana pemimpin memberikan bimbingan kepada bawahan. Namun, jika pendekatan ini terlalu kuat, pegawai yang sudah kompeten mungkin merasa kurang memiliki kebebasan dalam mengoptimalkan keterampilan mereka, sehingga efektivitas kinerja mereka justru menurun. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks DRID, kepemimpinan transformasional perlu diterapkan dengan pendekatan yang fleksibel dan seimbang. Pemimpin tetap perlu memberikan inspirasi dan motivasi, tetapi harus menyesuaikan pendekatannya dengan kondisi pegawai. Mereka yang sudah ahli di bidangnya lebih membutuhkan kepercayaan dan ruang untuk berinovasi dibandingkan arahan yang terlalu detail. Pemimpin dapat fokus memberikan dukungan strategis dan memfasilitasi pengembangan pegawai tanpa terlalu banyak intervensi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka penelitian ini menyimpulkan bahwa struktur birokrasi yang jelas, koordinasi yang baik, serta standar operasional prosedur (SOP) yang adaptif terhadap perubahan lingkungan berkontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, semakin tinggi tingkat kompetensi pegawai, semakin baik kinerja organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Hal ini menegaskan pentingnya pengembangan sumber daya

manusia dalam meningkatkan efektivitas organisasi di Deputy Bidang Riset dan Inovasi Daerah. Sebaliknya, penelitian ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi di Deputy Bidang Riset dan Inovasi Daerah belum sepenuhnya terbentuk atau belum dapat menciptakan iklim kerja yang mendukung kinerja yang optimal.

Kepemimpinan transformasional secara signifikan memoderasi hubungan antara struktur birokrasi dan kinerja organisasi dengan efek positif, yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh struktur birokrasi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat mengoptimalkan potensi struktur yang ada dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif dalam menjalankan aturan dan prosedur yang berlaku. Di satu sisi, kepemimpinan transformasional tidak memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi, yang dapat disebabkan adanya beberapa hambatan dalam penerapannya di Deputy Bidang Riset dan Inovasi Daerah. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional secara signifikan memoderasi hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja organisasi, namun dengan efek negatif. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional cenderung melemahkan pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi. Dengan kata lain, meskipun pegawai memiliki kompetensi yang tinggi, kepemimpinan transformasional yang diterapkan dapat menghambat optimalisasi kompetensi tersebut dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian tentang struktur birokrasi, budaya organisasi, kompetensi pegawai, dan kepemimpinan transformasional dalam organisasi sektor publik, khususnya dalam organisasi riset dan inovasi. Temuan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memperkuat pengaruh struktur birokrasi terhadap kinerja organisasi sejalan dengan teori bahwa pemimpin yang visioner dapat meningkatkan efektivitas organisasi dengan mengoptimalkan struktur yang sudah ada. Namun, temuan bahwa kepemimpinan transformasional justru melemahkan hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja organisasi menunjukkan bahwa dalam beberapa konteks, gaya kepemimpinan ini dapat mengalihkan fokus dari optimalisasi kompetensi individu ke arah transformasi organisasi yang lebih luas. Hal ini memberikan wawasan baru bagi pengembangan teori kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia dalam birokrasi pemerintahan.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memahami dinamika organisasi sektor publik yang bergerak di bidang riset dan inovasi, serta bagaimana faktor struktural, budaya, dan kompetensi pegawai berinteraksi dengan kepemimpinan transformasional dalam membentuk kinerja organisasi. Temuan ini dapat menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut terkait implementasi kepemimpinan transformasional dalam berbagai konteks birokrasi lainnya.

Berdasarkan keterbatasan yang ada dalam penelitian, maka penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan kualitatif atau *mix method* untuk memperoleh pemahaman lebih lanjut terkait faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara struktur birokrasi, budaya organisasi, kompetensi pegawai, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Selain itu, penelitian yang akan datang dapat mempertimbangkan faktor lain di luar faktor yang telah diteliti yang mungkin berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi di Deputy Bidang Riset dan Inovasi Daerah. Penelitian selanjutnya juga dapat melibatkan lebih banyak responden dari mitra kerja DRID seperti ke deputian lain dan organisasi riset untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas mengenai dinamika organisasi di DRID. Selain itu, ke depannya dapat menggunakan studi longitudinal untuk menganalisis perubahan kinerja organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya dari waktu ke waktu, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika hubungan antar variabel.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan apresiasi kepada seluruh pihak yang ikut berperan dalam penelitian dan penyusunan artikel ini. Terima kasih atas kerja sama dan kontribusi yang diberikan dalam bentuk dukungan, bantuan, serta masukan yang sangat berarti.

REFERENCES

- Ahmed, A., Khuwaja, F. M., Brohi, N. A., & Othman, I. bin L. (2018). Organizational Factors and Organizational Performance: A Resource-Based view and Social Exchange Theory Viewpoint. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i3/3951>
- Ali, Y., Uddin, A., & Petrillo, A. (2024). The impact of government support and organizational culture on sustainable performance: Unveiling the mediating role of circular economy and eco-innovation. *Sustainable Futures*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100346>
- Almazrouei, F., Elias Sarker, A., Zervopoulos, P., & Yousaf, S. (2024). Organizational structure, agility, and public value-driven innovation performance in the UAE public services. *Heliyon*, 10(13). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33261>
- Asterinia, F. (2021). Evaluasi Kinerja Tenaga Honorer Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, Dan Pariwisata Kabupaten Banyuasin. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 6(1).
-

- Cera, E. (2020). European Journal of Economics and Business Studies Factors Influencing Organizational Performance: Work Environment, Training-Development, Management and Organizational Culture. *European Journal of Economics and Business Studies*, 6(1), 16-27. <https://doi.org/10.26417/ejes.v6i1.p16-27>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review* (Vol. 31, Issue 1, pp. 2-24). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Harits, B., & Bhagya, T. G. (2021). The Influence of Civil Servant Competence and Bureaucratic Reform on Organizational Performance at the Government Offices in Cianjur. *Proceedings of the First International Conference on Science, Technology, Engineering and Industrial Revolution (ICSTEIR 2020)*, 17-22. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210312.003>
- Haryono, S. (2016). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS*. PT. Intermedia Personalita Utama.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16-23.
- Jahmani, A., Jawabreh, O., AL Fahmawee, E. A., Almasarweh, M. S., & Ali, B. J. A. (2023). The Impact of Employee Management on Organizational Performance in Dubai's Five-Star Hotel Sector. *Journal of Statistics Applications and Probability*, 12(2), 395-404. <https://doi.org/10.18576/jsap/120206>
- Kadarisman, M. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Universitas Terbuka.
- Musyaffi, A. M., Khairunnisa, H., & Respati, D. K. (2022). *Konsep Dasar Structural Equation Model- Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan Smartpls*. Pascal Books.
- 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>
- Nila Sari, V., Hady, H., & Elfiswandi, E. (2023). The Influence of Organizational Culture and HR Competency on Employee Commitment and Their Impact on Organizational Performance. *International Journal of Social Science and Business*, 7(2), 287-295. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i2.51921>
-

- Nurhestitunggal, M., & Muhlisin, M. (2020). Penyederhanaan Struktur Birokrasi: Sebuah Tinjauan Perspektif Teoretis dan Empiris Pada Kebijakan Penghapusan Eselon III dan IV. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, 4(1). <https://doi.org/10.37950/jkpd.v4i1.100>
- Nurlindah, & Rahim, A. R. (2018). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Provinsi Sulawesi Selatan. *Competitiveness*, 7(2), 121–135.
- Parera, J. R., Prodi, D., Pembangunan, E., Port, S., & Jayapura, N. (2021). Analisis Pengaruh Aspek-Aspek Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura. *JURNAL EKONOMI & BISNIS Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Port Numbay Jayapura*, 81–88. <https://doi.org/https://doi.org/10.55049/jeb.v11i2.138>
- Park, G.-Y., & Han, I.-S. (2019). A Study of Factors that Influence Organizational Performance in Local Public Corporations: A Focus on CEO Leadership, Organization Culture, Empowerment. *Korean Journal of Public Administration*, 57(4), 197–220. <https://doi.org/10.24145/kjpa.57.4.7>
- Pathiranage, Y. L., Jayatilake, L., & Abeysekera, R. (2020). A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7, 522–544. www.ijmae.com
- Peña, J., & Caruajulca, P. (2024). The mediating role of organizational culture between transformational leadership and organizational performance in SMEs. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 37(2), 301–314. <https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2023-0172>
- Pham, T. P. T., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>
- Reza, F., & Silalahi, I. V. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi. *ArtComm - Jurnal Komunikasi Dan Desain*, 04, 48–54.
- Riau, D. P. (2016). *Pengaruh Komunikasi, Struktur Birokrasi dan Dukungan Publik Terhadap Sumberdaya dan Disposisi dalam Meningkatkan Kinerja Implementasi Kebijakan (Studi Sertifikasi Laik Fungsi Bangunan Gedung di Kota Probolinggo)* [Disertasi]. Universitas Jember.
-

- Rogers, M. (2017). Bureaucratic structures and organizational performance: A comparative study of Kampala capital city authority and national planning authority. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 9(1), 1–16. <https://doi.org/10.5897/jpapr2016.0377>
- Sahri, S., Marisa Putri, D., Manajemen, P., & Ekonomi Universitas Tridinati Palembang, F. (2022). Influence Of Competence, Organizational Culture, And Commitment On Employee Performance At Pt. PLN (Persero) UIP3B Sumatera UPT Palembang. *ECOBISMA (Jurnal Ekonomui, Bisnis Dan Manajemen)*, 9, 135–143. <https://doi.org/https://doi.org/10.36987/ecobi.v9i2.2781>
- Schuldt, K. S., & Gomes, G. (2020). Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance. *Gestao e Producao*, 27(3). <https://doi.org/10.1590/0104-530x4571-20>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suyaman, D., Hawignyo, ., Hertelina, ., & Hermawan, D. (2022). *The Influence of Training, Competence and Compensation towards Performance of Statistic Agency of Statistic Agencies, Sumedang Regency*. 847–858. <https://doi.org/10.5220/0010599000002900>
- Umasugi, R., Kiyai, B., & Palar, N. R. A. (2017). Pengaruh Reformasi Struktur Birokrasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, 3.
- Widayanto, T., & Nugroho, S. H. (2022). The Influence Of Leadership, Organizational Culture, And Work Competence On Employee Performance Through Work Motivation. *Jurnal Pamator : Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, 15(2), 218–234. <https://doi.org/10.21107/pamator.v15i2.18807>
- Yulianti, D., & Hermawan, D. (2015). Desain Struktur Organisasi Efektif Untuk Mencapai Tujuan Organisasi Publik (Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara VII Lampung) Designing An Effective Organizational Structure To Achieve Public Organization Objective (Case Study In PT. PTPN VII Lampung). *Spirit Publik*, 10.
- Yusuf, M., Bernardianto, R. B., Satia, H. M. R., Nurhasanah, N., Irwani, I., Setyoko, P. I., & Saputra, A. S. (2023). Investigating The Role Transformational Leadership, Innovative Work Behavior, And Team Member Exchange On Public Service Organization Performance. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(6). <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i6.868>.
-

Sumber Halaman Web

Rum/Humas MENPANRB. (2024, 29 Oktober). *Kementerian PANRB Matangkan Kebijakan Penilaian Kinerja Organisasi Lewat Public Hearing*. Diunduh 28 November 2024, dari situs World Wide Web: <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/kementerian-panrb-matangkan-kebijakan-penilaian-kinerja-organisasi-lewat-public-hearing>

Sumber Lain

Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 tentang Badan Riset dan Inovasi Nasional.
