

Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia: Moderasi Budaya Organisasi

Setyo Budi Prakoso^{1*}, Ibnu Khajar²

^{1,2}Universitas Islam Sultan Agung, Semarang

Email: prakoso454@gmail.com^{1*}

Abstract

This study aims to analyze the role of leadership style on the performance of Civil State Apparatus (ASN) with organizational culture as a moderating variable at the Regional Secretariat of Kotawaringin Barat Regency. A quantitative approach was employed using a saturated sampling technique, in which the entire population of 174 ASN served as research respondents. Data were analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Square (SEM-PLS). The results indicate that leadership style has a positive and significant effect on ASN performance, and organizational culture is similarly proven to have a positive and significant influence on employee work outcomes. Moreover, organizational culture is proven to moderate the relationship between leadership style and ASN productivity — meaning that the stronger the organizational culture, the greater the impact of leadership style in driving optimal work results. The coefficient of determination (R^2) of 0.660 indicates that the model explains 66.0% of the performance variation examined, while the remaining 34.0% is attributed to variables outside the model. Practically, these findings suggest that government institution leaders should not only develop effective leadership styles, but also actively build and strengthen a conducive organizational culture as a strategic foundation for sustainably improving ASN performance.

Keywords: gaya kepemimpinan; kinerja sumber daya manusia; budaya organisasi

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi yang semakin kompetitif, instansi pemerintah dituntut untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) guna memberikan pelayanan publik yang optimal. Keberhasilan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokoknya sangat ditentukan oleh kualitas kinerja SDM, yang tidak hanya bergantung pada kompetensi individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, salah satunya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin.

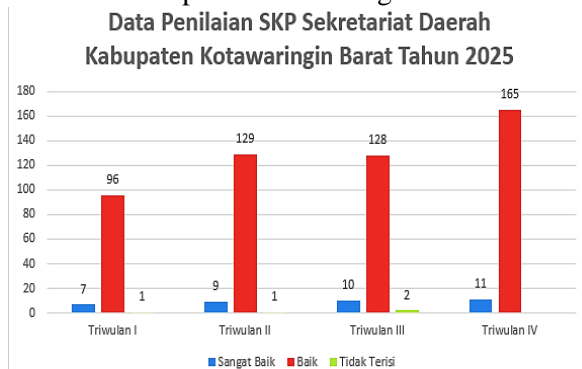
Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu utama keberhasilan organisasi. Robbins (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian

target. Thoha (2010) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan. Seorang pemimpin yang efektif mampu memberikan arah, motivasi, dan bimbingan kepada bawahannya sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja, khususnya di lingkungan birokrasi yang kompleks seperti instansi pemerintah.

Dalam implementasinya, Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat melakukan penilaian kinerja pegawai melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019, di mana setiap ASN wajib memiliki rencana kerja dan target yang harus dicapai dalam satu tahun

serta disepakati bersama atasan langsung. Berdasarkan data periodik tahun 2025 yang diolah oleh Bidang Pengembangan Kompetensi dan Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kotawaringin Barat, ditemukan adanya stagnasi kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat sepanjang Triwulan I hingga IV sebagaimana disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Data Penilaian SKP Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat
Data Penilaian SKP Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2025



Tabel 1 menunjukkan bahwa mayoritas ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat secara konsisten berada pada kategori "Baik" dengan rata-rata 130 ASN per periode, sementara kategori "Sangat Baik" hanya mencatat rata-rata 9 ASN. Meskipun terdapat tren positif di mana kategori "Sangat Baik" meningkat secara bertahap dari 7 ASN pada Triwulan I menjadi 11 ASN pada Triwulan IV, kesenjangan yang sangat lebar antara kedua kategori tersebut mengindikasikan bahwa kinerja ASN masih stagnan dan belum mampu bergerak secara signifikan menuju level optimal. Selain itu, masih terdapat ASN yang tidak menyelesaikan laporan SKP hingga batas waktu yang ditentukan di setiap periode, dengan rata-rata 1 ASN per triwulan dan mencapai 2 ASN pada Triwulan III. Kondisi

ini mengindikasikan lemahnya fungsi pengawasan serta adanya gap pada aspek kedisiplinan. Fenomena tersebut memperkuat dugaan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan belum mampu mendorong eskalasi kinerja ASN dari level standar menuju level optimal, dan budaya organisasi belum terinternalisasi secara menyeluruh di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja SDM menunjukkan temuan yang tidak konsisten. Nugraha et al. (2025), Bangsawan et al. (2024), dan Sutio et al. (2026) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Sebaliknya, Trang (2013), Heryanti et al. (2020), dan Ramli et al. (2023) justru menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Ketidakkonsistenan ini mengindikasikan adanya faktor lain yang berperan dalam memoderasi hubungan tersebut.

Salah satu faktor yang diduga mampu memoderasi hubungan tersebut adalah budaya organisasi. Sutrisno (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi sebagai pedoman berperilaku. Sutio et al. (2026) membuktikan bahwa budaya organisasi memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, sementara Bangsawan et al. (2024) menemukan bahwa efek moderasi budaya organisasi tidak terbukti ketika gaya kepemimpinan tidak selaras dengan nilai-nilai budaya yang berlaku dalam organisasi.

Ketidakkonsistenan ini semakin memperkuat urgensi kajian lebih lanjut, khususnya di lingkungan instansi pemerintah yang memiliki karakteristik unik dibandingkan sektor swasta.

Berdasarkan fenomena stagnasi kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat yang didukung data SKP tahun 2025 serta inkonsistensi temuan penelitian terdahulu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja SDM, peneliti bermaksud melakukan penelitian berjudul "Peran Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi." Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan strategi pengelolaan SDM di lingkungan instansi pemerintah, khususnya Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

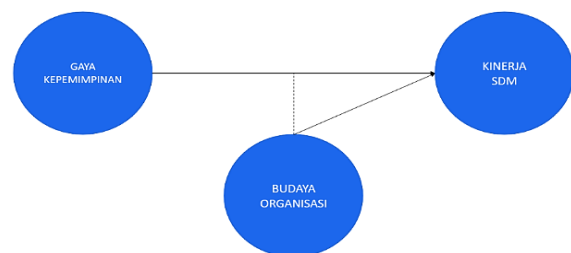
METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berlandaskan pada filsafat positivisme. Sugiyono (2007) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan melalui analisis data yang bersifat statistik. Variabel dalam penelitian ini mencakup gaya kepemimpinan sebagai variabel independen, kinerja sumber daya manusia sebagai variabel dependen, dan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret tahun 2026 di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di

lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat yang berjumlah 174 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian, sehingga total sampel dalam penelitian ini berjumlah 174 ASN.

Analisis data menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS. SEM-PLS dipilih karena mampu menguji hubungan antar variabel secara simultan, cocok untuk model yang melibatkan variabel moderasi, serta tidak mensyaratkan data berdistribusi normal sehingga lebih fleksibel dibandingkan metode regresi konvensional maupun CB-SEM yang membutuhkan ukuran sampel besar dan asumsi distribusi yang ketat (Hair et al., 2019). Pengujian dilakukan melalui tiga tahap secara berurutan, yaitu uji outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen, uji inner model untuk mengevaluasi hubungan struktural antar variabel, dan pengujian hipotesis untuk membuktikan atau menolak hipotesis yang telah ditetapkan.



Gambar 1. Kerangka Variabel

Untuk memberikan kejelasan dan kesamaan pemahaman terhadap variabel-variabel yang diteliti, berikut diuraikan definisi operasional beserta indikator pengukuran dari masing-masing variabel dalam penelitian ini:

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai cara pemimpin mempengaruhi dan mengarahkan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Mengacu pada Kartono (2011), gaya kepemimpinan diukur menggunakan lima indikator, yaitu sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian.

2. Kinerja SDM

Kinerja SDM dalam penelitian ini didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Mengacu pada Mangkunegara (2017), kinerja SDM diukur menggunakan lima indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai sistem nilai dan norma bersama yang dianut anggota organisasi dan membedakannya dari organisasi lain. Mengacu pada Robbins (2019), budaya organisasi diukur menggunakan tujuh indikator, yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 174 responden yang merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki, berpendidikan S1, berusia di atas 35 tahun, dengan masa kerja rata-rata 11 hingga 20 tahun.

Demografis ini mencerminkan karakteristik birokrasi pemerintah daerah yang cenderung matang secara pengalaman. ASN dengan masa kerja lebih dari satu dekade umumnya telah tersosialisasi secara mendalam terhadap nilai-nilai, norma, dan prosedur birokrasi yang berlaku di instansinya. Kondisi ini membentuk budaya birokrasi yang relatif mapan, di mana pola kerja, hierarki, dan kepatuhan terhadap aturan menjadi bagian dari keseharian organisasi.

Dalam konteks tersebut, budaya organisasi berperan sebagai medium yang memperkuat efektivitas kepemimpinan. Ketika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang selaras dengan nilai-nilai yang telah terbentuk dalam budaya birokrasi seperti disiplin, tanggung jawab, dan orientasi pada pelayanan public maka arahan dan motivasi yang diberikan akan lebih mudah diterima dan diinternalisasi oleh bawahan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang bertentangan dengan budaya yang ada cenderung menemui resistensi, sehingga pengaruhnya terhadap kinerja menjadi terbatas.

Temuan ini memiliki implikasi praktis yang penting bagi pimpinan instansi pemerintah. Pimpinan perlu secara aktif memahami dan mengelola budaya organisasi, bukan hanya mengandalkan otoritas struktural. Upaya konkret yang dapat dilakukan antara lain: memperkuat nilai-nilai etos kerja melalui pembinaan rutin, menciptakan lingkungan kerja yang apresiatif terhadap prestasi, serta memastikan konsistensi antara pernyataan kepemimpinan dan perilaku nyata di lapangan. Dengan demikian, sinergi antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat menjadi

pendorong utama peningkatan kinerja SDM secara berkelanjutan.

Tabel 2. Outer loading

VARIABEL	INDIKATOR	OUTER LOADING	KETERANGAN
GAYA KEPEMIMPINAN (X)	GK 1 – Sifat	0,864	Valid
	GK 2 – Kebiasaan	0,795	Valid
	GK 3 – Tempramen	0,870	Valid
	GK 4 – Watak	0,808	Valid
	GK 5 – Kepribadian	0,809	Valid
KINERJA SDM (Y)	KS 1 – Kualitas Kerja	0,776	Valid
	KS 2 – Kuantitas Kerja	0,809	Valid
	KS 3 – Ketepatan Waktu	0,714	Valid
	KS 4 – Efektivitas	0,884	Valid
	KS 5 – Kemandirian	0,873	Valid
BUDAYA ORGANISASI (Z)	BO 1 – Inovasi dan Pengambilan Risiko	0,895	Valid
	BO 2 – Perhatian Terhadap Detail	0,771	Valid
	BO 3 – Orientasi Hasil	0,880	Valid
	BO 4 – Orientasi Manusia	0,888	Valid
	BO 5 – Orientasi Tim	0,754	Valid
	BO 6 – Agresivitas	0,876	Valid
	BO 7 – Stabilitas	0,883	Valid

Berdasarkan Tabel 2, hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien *outer loading* seluruh indikator berada di atas 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang kuat dalam mengukur konstruksya masing-masing, sehingga seluruh indikator dinyatakan memenuhi syarat validitas konvergen.

Tabel 3. AVE

Variabel	AVE	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan	0.689	Valid
Kinerja SDM	0.662	Valid
Budaya Organisasi	0.725	Valid

Berdasarkan Tabel 3, seluruh konstruk dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas konvergen karena setiap nilai AVE yang diperoleh berada di atas batas minimum yaitu 0,50. Nilai AVE tertinggi dimiliki oleh Budaya Organisasi (0,725), diikuti oleh Gaya Kepemimpinan (0,689), dan Kinerja SDM (0,662). Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari separuh varians indikator mampu

dijelaskan oleh konstruksya masing-masing, sehingga validitas konvergen seluruh variabel terpenuhi secara memadai.

Tabel 4. Fornell-Larcker

	BO	GK	KSDM
BO	0.851		
GK	0.010	0.830	
KSDM	0.704	0.377	0.814

Berdasarkan Tabel 4, pengujian *discriminant validity* dengan kriteria Fornell-Larcker memperlihatkan bahwa nilai akar AVE pada setiap variabel (BO = 0,851; GK = 0,830; KSDM = 0,814) lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk lebih berkorelasi dengan indikatornya sendiri daripada dengan konstruk lain, sehingga model penelitian dapat dinyatakan telah memenuhi validitas diskriminan.

Tabel 5. Uji reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
Budaya organisasi	0.936	0.941	0.948	0.725	Reliabel
Gaya kepemimpinan	0.888	0.899	0.917	0.689	Reliabel
Kinerja SDM	0.871	0.876	0.907	0.662	Reliabel

Berdasarkan Tabel 5, pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *composite reliability* (rho_c) di atas 0,70. Nilai ini mengindikasikan konsistensi internal yang tinggi pada setiap konstruk, artinya indikator-indikator yang digunakan secara konsisten mengukur variabel yang sama. Oleh karena itu, setiap konstruk dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel dan memenuhi kelayakan pengukuran.

Tabel 6. Hasil path coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (SIDEV)	T statistics (O/SIDEV)	P values
Gaya kepemimpinan -> Kinerja SDM	0.398	0.400	0.079	5.015	0.000
Budaya organisasi -> Kinerja SDM	0.753	0.750	0.058	12.908	0.000
Budaya organisasi x Gaya kepemimpinan -> Kinerja SDM	0.116	0.116	0.047	2.464	0.014

Berdasarkan Tabel 6, variabel Gaya Kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM, dengan nilai koefisien sebesar 0,398, nilai t-statistik 5,015, serta p-value sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Besaran koefisien ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit Gaya Kepemimpinan berkontribusi pada peningkatan Kinerja SDM sebesar 0,398 unit, dengan asumsi variabel lain konstan. Dengan kata lain, semakin baik Gaya Kepemimpinan, maka Kinerja SDM akan cenderung semakin meningkat. Temuan ini sejalan dengan Bangsawan et al. (2024); Nugraha et al. (2025); dan Sutio et al. (2026) yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, memotivasi, dan memberdayakan bawahannya akan mendorong peningkatan kinerja secara nyata dan terukur.

Kemudian, Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja SDM, dengan nilai koefisien 0,116, t-statistik 2,464, dan p-value 0,014 ($p < 0,05$). Meskipun koefisien moderasi ini relatif lebih kecil dibandingkan efek langsung, signifikansinya mengonfirmasi bahwa Budaya Organisasi berperan nyata sebagai penguat hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja SDM. Secara empiris, hal ini dapat dijelaskan karena budaya organisasi yang kuat membentuk norma, nilai, dan ekspektasi bersama yang memperjelas bagaimana arahan pemimpin diterjemahkan ke dalam perilaku kerja karyawan. Ketika nilai organisasi selaras dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan, karyawan lebih termotivasi, lebih memahami arah kerja, dan lebih konsisten

dalam menjalankan tugasnya. Hal ini selaras dengan temuan Sutio et al. (2026) bahwa kepemimpinan yang diterapkan dalam lingkungan budaya yang kuat, disiplin, dan berorientasi hasil mendorong karyawan untuk lebih optimal menerjemahkan arahan pemimpin menjadi hasil kerja yang terukur.

Hasil analisis ini juga mengungkap pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja SDM yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, dengan nilai koefisien 0,750, t-statistik 12,908, dan p-value 0,000 ($p < 0,05$). Nilai koefisien sebesar 0,750 ini merupakan yang terbesar di antara seluruh jalur yang diuji, mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi adalah prediktor utama Kinerja SDM dalam model penelitian ini. Semakin baik Budaya Organisasi, maka Kinerja SDM akan cenderung semakin meningkat. Nugraha et al. (2025) menegaskan bahwa budaya organisasi yang menekankan kedisiplinan dan inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena memperkuat sikap proaktif dan konsistensi karyawan dalam pelaksanaan tugas. Secara simultan, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM.

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan tiga temuan utama: (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN; (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN; dan (3) budaya organisasi terbukti memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN. Secara keseluruhan, model penelitian mampu menjelaskan 66,0% variasi

kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Berdasarkan temuan tersebut, pimpinan instansi pemerintah disarankan untuk: (1) menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan partisipatif sesuai karakteristik ASN; (2) memperkuat budaya organisasi melalui pembinaan nilai-nilai etos kerja, disiplin, dan orientasi pelayanan publik secara konsisten; serta (3) memastikan keselarasan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan nilai-nilai budaya organisasi yang berlaku, agar keduanya dapat saling memperkuat dalam mendorong peningkatan kinerja ASN secara berkelanjutan.

Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan variabel, misalnya dengan menambahkan motivasi kerja, kompetensi ASN, atau iklim organisasi sebagai variabel intervening maupun moderasi. Selain itu, perluasan lokasi penelitian ke beberapa instansi pemerintah daerah lainnya dapat meningkatkan generalisasi temuan. Pendekatan metode campuran (mixed methods) juga dapat dipertimbangkan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika kepemimpinan dan budaya organisasi dalam konteks birokrasi pemerintah.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat yang telah memberikan izin dan kemudahan akses selama proses pengumpulan data, serta kepada seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkup instansi tersebut yang telah bersedia

meluangkan waktu sebagai responden penelitian.

Apresiasi juga disampaikan kepada seluruh pihak yang turut memberikan dukungan dan kontribusi dalam proses penyusunan penelitian ini. Besar harapan penulis agar hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat dan menjadi tambahan referensi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, terutama di bidang manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakar, A. (2021). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Deepublish.
- Bangsawan, I., Sjahrudin, H., Tirie, F. B., Utari, M. T. S., & Iqbal, M. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan: Efek moderasi budaya organisasi. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(3), 16825–16839. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i3.12273>
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modeling metode alternatif dengan partial least square (PLS)* (4th ed.). Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, teknik, aplikasi menggunakan Smart PLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Heryanti, Y., Ariwibowo, P., & Rosadi, N. (2021). The influence of leadership style, motivation, and discipline on employee performance of PT Intikom Berlian Mustika. *FOCUS*, 1(2), 55–60. <https://doi.org/10.37010/fcs.v1i2.352>

- Kartono, K. (2011). *Pemimpin dan kepemimpinan*. PT Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Martias, L. D. (2021). Statistika deskriptif sebagai kumpulan informasi. *Fihris: Jurnal Ilmu Perpustakaan dan Informasi*, 16(1), 40–59. <https://doi.org/10.14421/fhrs.2021.161.40-59>
- Mulyani, W. (2022). *Metode penelitian dan teknik pengumpulan data*. Media Sains Indonesia.
- Nugraha, G. P., Sopingi, I., & Hidayati, A. (2025). Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada kinerja karyawan PT Sinergi Cemerlang Abadijaya Jombang. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(2), 59–70. <https://doi.org/10.37606/publik.v9i2.302>
- Ramli, M., & Fausiah, R. (n.d.). The impact of leadership style on employee performance at the Public Works Office of East Luwu Regency. *Jurnal Profitability*. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/profitability>
- Rivai, V. (2014). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi* (11th ed.). PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sabtohadhi, J. (2022). *Metode penelitian kuantitatif*. Andi Offset.
- Santoso, S. (2000). *Buku latihan SPSS statistik parametrik* (2nd ed.). PT Elex Media Komputindo.
- Siregar, S. (2013). *Metode penelitian kuantitatif: Dilengkapi dengan perbandingan perhitungan manual dan SPSS*. Kencana Prenada Media Group.
- Sudrajat, D., Siswondo, S., Harsono, Y., & Fajarianto, O. (2023). The influence of leadership style and work discipline on employee performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 7(2). <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sutio, A., Rendy, P., Sofianti, N. A., & Jaya, R. C. (2026). The influence of leadership style and work loyalty on employee performance with organizational culture as a moderating variable at PT Smart Retail Perkasa. *International Journal of Science and Society*, 8(1), 217–230. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v8i1.1622>
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya organisasi*. Kencana Prenada Media Group.
- Thoha, M. (2010). *Kepemimpinan dalam manajemen: Suatu pendekatan perilaku* (9th ed.). PT Raja Grafindo Persada.
- Trang, D. S. (2013). Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal EMBA*, 1(3), 208–216. <https://doi.org/10.35794/emba.1.3.2013.1995>
- Widodo. (2022). *Metodologi penelitian populer dan praktis*. Rajawali Pers.