



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai dengan Pemberdayaan Psikologis Pegawai sebagai Variabel Mediasi di BPS Kabupaten/Kota se-Provinsi Lampung

Arum Purbowati^{1*}, M Yusuf Sulfarano Barusman²

¹⁻²Fakultas Magister Manajemen SDM, Universitas Bandar Lampung, Indonesia

Email arumpurbo78@gmail.com^{1*}, yusf.barusman@ubl.ac.id²

*Penulis Korespondensi: arumpurbo78@gmail.com

Abstract. *This study was motivated by variations in performance achievements among BPS Regency/City offices in Lampung Province, reflected in differences in SAKIP scores, organizational culture survey results, and active innovations during 2023–2025. These disparities indicate that transformational leadership and organizational culture have not been fully optimized in improving employee performance. The study aims to analyze the influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance, both directly and indirectly through psychological empowerment as a mediating variable. A quantitative explanatory approach was used with Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS). The population consisted of 406 employees, with 118 respondents selected from 14 BPS Regency/City offices. The model tested seven hypotheses covering direct and indirect relationships. The results show that transformational leadership and organizational culture positively influence employee performance directly and indirectly through psychological empowerment. Psychological empowerment significantly strengthens the relationship between leadership, organizational culture, and employee performance. The findings emphasize the importance of inspirational leadership, adaptive and collaborative organizational culture, and enhancing employees' sense of competence, autonomy, meaning, and impact at work to improve public sector performance and governance within BPS Lampung Province.*

Keywords: *Employee Performance; Organizational Culture; Psychological Empowerment; SEM-PLS; Transformational Leadership.*

Abstrak. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya variasi capaian kinerja pada BPS Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung yang tercermin dari perbedaan nilai SAKIP, hasil survei budaya organisasi, dan jumlah inovasi aktif selama periode 2023–2025. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi belum sepenuhnya optimal dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Populasi penelitian berjumlah 406 pegawai dengan 118 responden yang dipilih dari 14 BPS Kabupaten/Kota. Model penelitian menguji tujuh hipotesis yang mencakup hubungan langsung dan tidak langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis terbukti memperkuat hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan yang inspiratif, budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif, serta peningkatan rasa kompetensi, otonomi, makna, dan dampak kerja pegawai untuk meningkatkan kinerja dan tata kelola sektor publik di lingkungan BPS Provinsi Lampung.

Kata kunci: Budaya Organisasi; Kepemimpinan Transformasional; Kinerja Pegawai; Pemberdayaan Psikologis; SEM-PLS.

1. LATAR BELAKANG

Keberhasilan suatu organisasi pada hakikatnya dapat dinilai dari tingkat efektivitas dan efisiensi dalam merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini tidak hanya tercermin dari sejauh mana target organisasi mampu dicapai, tetapi juga dari kualitas proses yang berlangsung dalam mencapainya (Khairani et al., 2025). Dalam perspektif teori manajemen, keberhasilan organisasi berkaitan erat dengan kemampuan dalam mengelola sumber daya secara optimal, sehingga proses pencapaian tujuan dapat berlangsung secara tepat waktu, sistematis, dan

terarah. Selain itu, aspek kepuasan, baik yang dirasakan oleh anggota organisasi maupun pemangku kepentingan lainnya, turut menjadi indikator penting, karena mencerminkan bahwa proses yang dijalankan tidak hanya cepat, tetapi juga memberikan hasil yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan. Dengan demikian, keberhasilan organisasi tidak semata-mata diukur dari hasil akhir, melainkan juga dari bagaimana proses tersebut dilaksanakan secara efektif, efisien, dan berkualitas (Suherman & Sufian, n.d.). Kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya bergantung dari bagaimana organisasi tersebut bisa mengelola sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya keuangan, aset fisik, maupun sumber daya manusia (Suherman & Sufian, n.d.). Disinilah pentingnya peran SDM di pada instansi pelayanan publik dan mengoptimalkan pemberdayaan psikologis sebagai fondasi keberhasilan kinerja ASN (Rohaeni et al., 2023)

Penyelenggaraan statistik nasional memegang peranan strategis dalam mendukung perencanaan pembangunan serta pengambilan kebijakan berbasis data. Hal ini tertuang dalam Undang-Undang Nomor 16 Tahun 1997 tentang Statistik, yang menyebutkan bahwa kegiatan statistik yang dilaksanakan oleh BPS bertujuan menyediakan data statistik yang lengkap, akurat, dan mutakhir dalam rangka mewujudkan Sistem Statistik Nasional yang andal, efektif dan efisien guna mendukung pembangunan nasional. Badan Pusat Statistik (BPS) ditunjuk sebagai penyelenggara kegiatan statistik dasar serta memastikan tersedianya data yang berkualitas serta meningkatkan kinerja layanan pemanfaatan data statistik kepada masyarakat dan pemerintah (DPR RI, 1997)

Sejalan dengan arah kebijakan tersebut, pemerintah mengatur dalam Permen PANRB Nomor 88 Tahun 2021 tentang peningkatan akuntabilitas kinerja menjadi fokus utama melalui penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) (Primastiti et al., 2025). Permen tersebut juga menegaskan bahwa kegiatan evaluasi kinerja instansi pemerintah harus dilakukan secara berkala dan substansial, bukan lagi sekadar menilai pemenuhan kelengkapan dokumen, tetapi memastikan kualitas dan keterpaduan antara perencanaan, Adalah keselarasan program dengan sasaran strategis, serta bagaimana capaian pelaksanaan terealisasi, dengan efisiensi anggaran, serta dampak positif nyata yang diterima masyarakat. Dengan pendekatan ini, akuntabilitas dipahami sebagai upaya menghadirkan layanan publik dan kontribusi yang berdampak bagi pembangunan nasional oleh instansi pemerintah (PERMENPAN RB RI Nomor 88 Tahun 2021, 2021). Dalam konteks Badan Pusat Statistik, SAKIP menjadi instrumen krusial untuk menilai efektivitas organisasi dalam menghasilkan data yang andal, memberikan layanan statistik yang berkualitas, dan memperkuat koordinasi statistik sektoral (Yustin et al.,

2025). Hasil evaluasi SAKIP pada tingkat kabupaten/kota juga mencerminkan sejauh mana satuan kerja BPS mampu menyelaraskan strategi organisasi, membangun budaya kerja yang sehat, memperkuat kualitas kepemimpinan, serta memberdayakan pegawai guna mencapai kinerja yang lebih optimal.

Berdasarkan rekapitulasi nilai SAKIP BPS kabupaten/kota se-Provinsi Lampung, terlihat bahwa tingkat kinerja antar-satuan kerja masih menunjukkan variasi yang cukup jelas. Sebagian satuan kerja berhasil meraih predikat baik hingga sangat baik, sementara lainnya masih memerlukan perbaikan dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, maupun pengendalian kinerja. Pada tahun 2023, dari 14 kabupaten/kota satker BPS di Provinsi Lampung, terdapat 1 satuan kerja yang memperoleh predikat cukup, 10 satuan kerja mendapat predikat kategori baik, dan 3 satuan kerja meraih predikat sangat baik. Dan pada tahun 2024, seluruh satuan kerja BPS Kabupaten/kota se provinsi Lampung menunjukkan peningkatan, terlihat dari capaian predikat yang mengalami peningkatan, Dimana tahun 2023 terdapat satker pada kategori cukup pada tahun 2024 sudah tidak ada lagi. Variasi pertumbuhan nilai juga terlihat, dengan komposisi 5 unit berkategori baik dan 8 unit berkategori sangat baik bisa dilihat pada tabel BPS Kabupaten Lampung Barat menjadi satuan kerja dengan peningkatan tertinggi mencapai 24%, sedangkan peningkatan terendah tercatat pada BPS Kabupaten Mesuji sebesar 2,21%. Perbedaan capaian tersebut menunjukkan adanya ketimpangan efektivitas tata kelola, kompetensi manajerial, dan kualitas budaya kerja antar satuan kerja.

Di sisi lain, hasil Survei Budaya Organisasi (SBO) tahun 2024 ditunjukkan data pada menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai BerAKHLAK sebagai core values ASN belum merata di seluruh BPS kabupaten/kota (Luthfiyyah, 2025). Secara umum, tingkat kesehatan budaya organisasi berada dalam kategori *cukup sehat*, yang berarti nilai-nilai tersebut telah diterapkan dalam perilaku kerja sehari-hari namun belum sepenuhnya menjadi identitas kuat pegawai. Nilai SBO berkisar antara 52,50 hingga 61,7, dengan skor terendah berada pada BPS Kabupaten Lampung Selatan dan skor tertinggi pada BPS Kabupaten Tulang Bawang. Sementara itu, BPS Kabupaten Lampung Barat mencatat skor 56,9 dan BPS Kabupaten Tanggamus berada pada angka 58.1, sumber data BPS Lampung 2024.

Begitu juga dengan hasil SBO Tahun 2025 yang dilaksanakan pada bulan Oktober 2025 menunjukkan variasi hasil yang signifikan antar satuan kerja.

Variasi capaian SAKIP dan SBO tersebut mengindikasikan bahwa faktor internal organisasi seperti kualitas kepemimpinan transformasional, kekuatan budaya organisasi, kinerja pegawai, serta tingkat pemberdayaan psikologis memiliki kontribusi penting terhadap efektivitas pelaksanaan SAKIP dan pencapaian target kinerja. Dengan demikian, keberhasilan

satuan kerja dalam mencapai predikat kinerja yang tinggi tidak hanya ditentukan oleh sistem dan prosedur, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan, iklim organisasi yang tercipta, serta kompetensi dan motivasi pegawai dalam mendukung tujuan organisasi.

Selain itu penulis juga melengkapi data dengan jumlah inovasi pada setiap satuan kerja BPS kabupaten/kota se-Provinsi Lampung, yang masih aktif, data di ambil pada kegiatan lomba inovasi tahun 2025, BPS Provinsi Lampung. Dari data tersebut, data tersebut menunjukkan perbedaan jumlah inovasi aktif juga perkembangan jumlah inovasi, beberapa kabupaten/kota ada yang bertambah secara pesat jumlah inovasi, dan sebagian lain, tidak ada penambahan inovasi pada tiga tahun terakhir. BPS lampung Barat dan BPS Bandar Lampung merupakan satker dengan tidak ada tambahan inovasi sejak 2023 hingga sekarang. Sedangkan BPS Way kanan tercatat sebagai satker dengan penambahan inovasi terbanyak disusul oleh BPS Metro, BPS Tulang Bawang Barat dan BPS Lampung Timur.

Dalam kerangka manajemen publik modern, pencapaian kinerja organisasi yang optimal sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mendorong perubahan, membangun visi yang selaras dengan tujuan organisasi, serta memberikan ruang bagi pegawai untuk berkembang secara inovatif dan bertanggung jawab. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap “*job performance*” pegawai (Paula & Qui, 2022). Budaya organisasi yang kuat dan positif turut membentuk lingkungan kerja yang kondusif sehingga mampu meningkatkan efektivitas kinerja. Selain itu, pemberdayaan psikologis semakin dipandang penting dalam birokrasi masa kini karena mampu menumbuhkan rasa memiliki, meningkatkan kompetensi, serta memperkuat otonomi pegawai dalam melaksanakan tugas. “*Empowerment*” terbukti mendampingi gaya kepemimpinan transformasional dalam mencapai kinerja pegawai (Paula & Qui, 2022).

Dengan demikian, penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja pegawai dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi menjadi sangat relevan “Pemberdayaan psikologis ASN meningkatkan kreativitas, kecepatan layanan, dan capaian kinerja.”, baik dari sisi teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya pemahaman mengenai peran perilaku kepemimpinan dan budaya kerja dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi BPS kabupaten/kota di Provinsi Lampung dalam memperkuat implementasi SAKIP, meningkatkan kualitas kinerja, serta mendorong terwujudnya birokrasi statistik yang adaptif, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik.

2. KAJIAN TEORITIS

Teori Kepemimpinan Transformational

Konsep kepemimpinan transformationa pertama kali ditemukan oleh Burns (1978) yang selanjutnya dikembangkan oleh Bass & Avolio, 1994; Bass & Stogdill (1990). Burn mengatakan bahwa disebut sebagai pemimpin transformational ketika ia mampu mendorong pegikutnya untuk mencapai tujuan organisasi (Lorena & Bilawal, 2022).

Budaya Organisasi

Teori budaya organisasi menurut Schein (2010) menyoroti tiga unsur utama yang membentuk budaya suatu organisasi, yaitu asumsi dasar yang mendasari perilaku, nilai-nilai yang dianut, serta berbagai bentuk atau simbol yang tampak di permukaan.

Kinerja Pegawai

Secara konseptual, kinerja pegawai (*employee performance*) dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian hasil kerja individu yang merefleksikan kemampuan, keterampilan, serta upaya yang dikerahkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kinerja ini tidak hanya diukur dari kuantitas dan kualitas output yang dihasilkan, tetapi juga dari kesesuaian proses kerja dengan standar, prosedur, dan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi. Selain itu, kinerja pegawai juga mencerminkan sejauh mana individu mampu beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan, berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, serta menunjukkan perilaku kerja yang profesional, efektif, dan efisien dalam konteks lingkungan kerja yang dinamis.

Kinerja pada dasarnya merupakan konsep yang berakar dari istilah prestasi kerja, yang mengacu pada capaian hasil kerja individu dalam suatu organisasi, baik ditinjau dari aspek kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tugas, fungsi, serta tanggung jawab yang diemban. Secara teoretis, kinerja tidak hanya dipahami sebagai output semata, tetapi juga mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi individu dalam menjalankan pekerjaannya. Sejalan dengan pandangan tersebut, Roz (2019) menjelaskan bahwa kinerja mencerminkan hasil kerja nyata (*actual performance*) yang berhasil dicapai oleh pegawai dalam periode tertentu. Dengan demikian, kinerja pegawai dapat diartikan sebagai suatu bentuk pencapaian kerja yang mencakup berbagai dimensi penting, seperti mutu hasil pekerjaan (kualitas), jumlah output yang dihasilkan (kuantitas), ketepatan dalam penyelesaian tugas (ketepatan waktu), serta tingkat tanggung jawab individu terhadap pekerjaan yang menjadi kewajibannya (Gunawan, 2019).

Psikologis Pegawai

Pemberdayaan psikologis merupakan konsep yang menggambarkan persepsi individu terhadap kendali, makna, kompetensi, dan pengaruhnya dalam lingkungan kerja. Istilah ini muncul sebagai respon terhadap pandangan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur dan kebijakan, tetapi juga oleh perasaan pegawai terhadap peran dan kontribusinya.

Menurut Conger & Kanungo (1988) dalam *Academy of Management Review* (Scopus Q1), pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai suatu proses peningkatan motivasi intrinsik individu dalam menjalankan tugasnya, yang tercermin dari rasa memiliki kekuatan, kemampuan, dan kontrol terhadap pekerjaan.

Selanjutnya, Spreitzer (1995) dalam *Academy of Management Journal* mengembangkan konsep ini dalam kerangka multidimensional, mendefinisikannya sebagai “a motivational construct manifested in four cognitions: meaning, competence, self-determination, and impact”.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini disusun dengan tujuan untuk mengkaji secara mendalam keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap tingkat kinerja pegawai, dengan memasukkan pemberdayaan psikologis sebagai variabel intervening pada pegawai Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, serta mendorong perubahan positif dalam diri individu, sedangkan budaya organisasi merepresentasikan sistem nilai, norma, dan keyakinan bersama yang memengaruhi perilaku kerja. Di sisi lain, pemberdayaan psikologis mencerminkan kondisi internal individu yang ditandai oleh rasa percaya diri, makna kerja, kompetensi, serta otonomi dalam melaksanakan tugas, yang pada akhirnya berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori, yaitu suatu metode yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal serta pengaruh antarvariabel melalui pengujian hipotesis secara empiris menggunakan analisis statistik. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh gambaran yang objektif dan terukur mengenai hubungan sebab-akibat antarvariabel dengan menggunakan data numerik. Melalui desain eksplanatori, penelitian ini berupaya mengidentifikasi dan menganalisis bagaimana variabel

kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2) berkontribusi terhadap kinerja pegawai (Y), baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peran mediasi pemberdayaan psikologis, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme hubungan antarvariabel dalam konteks organisasi publik (Creswell 2018).

Populasi kajian mencakup ASN di Lingkungan satuan kerja BPS kabupaten/kota Se-Provinsi Lampung kecuali Kabupaten Pesisir Barat, yang baru saja terbentuk di Bulan September 2025. Pada Tanggal 31 Desember 2025 berjumlah 406 pegawai yang tersebar di 14 BPS kabupaten kota yang ada.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data Penelitian

Karakteristik Responden

Tabel 1. Jumlah Responden menurut Jabatan.

No	Jabatan	Responden
1	Ketua Tim/Kasubag/Madya	68
2	Anggota Tim	50
	Jumlah	118

Sebaran responden berasal dari 14 unit kerja BPS di tingkat kabupaten kota, di Provinsi Lampung, selain Kabupaten Pesisir Barat yang baru terbentuk di Bulan September 2025. dengan total populasi 406 pegawai dan jumlah sampel 30% pada masing-masing unit kerja, bisa terlihat pada tabel, sampel secara merata mewakili masing-masing populasi pada unit kerja objek penelitian.

Selanjutnya sebaran sampel terdiri dari 68 responden dengan jabatan ketua tim/kasubag dan madya dan 50 responden dengan jabatan anggota tim, ini agar terwakili penelitian pada dua level tingkatan jabatan yang ada di BPS Kabupaten/Kota Se-Provinsi Lampung.

Statistik Deskriptif Indikator

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki distribusi data yang tidak normal. Kondisi ini ditunjukkan oleh:

- Nilai skewness yang cenderung negatif
- Nilai kurtosis yang bervariasi antar indikator
- Hasil uji Cramér-von Mises yang signifikan

Dalam penelitian ini, kondisi distribusi data yang tidak mengikuti pola normal tetap dapat ditoleransi secara metodologis. Hal ini disebabkan oleh penggunaan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS), yang termasuk

dalam kategori metode analisis berbasis varians (variance-based SEM) dan tidak mensyaratkan terpenuhinya asumsi normalitas data sebagaimana pada pendekatan covariance-based SEM. Dengan demikian, SEM-PLS memberikan fleksibilitas yang lebih tinggi dalam menganalisis data empiris, khususnya ketika karakteristik data penelitian cenderung tidak ideal atau menyimpang dari asumsi klasik.

Lebih lanjut, sebagaimana dijelaskan oleh Hair et al. (2021), metode SEM-PLS tetap mampu menghasilkan estimasi parameter yang stabil, konsisten, dan memiliki tingkat keandalan yang baik (robust), meskipun data yang digunakan tidak berdistribusi normal. Keunggulan ini menjadikan SEM-PLS sebagai pendekatan yang relevan dan adaptif dalam berbagai penelitian sosial maupun manajerial, terutama ketika peneliti dihadapkan pada keterbatasan data, ukuran sampel yang relatif kecil, atau distribusi data yang tidak memenuhi asumsi statistik parametrik. Dengan demikian, ketidaknormalan data dalam penelitian ini tidak menjadi kendala yang signifikan terhadap validitas dan reliabilitas hasil analisis yang diperoleh.

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan penilaian positif terhadap kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, pemberdayaan psikologis, dan kinerja pegawai. Hal ini tercermin dari kecenderungan nilai skewness negatif pada hampir seluruh indikator.

Variasi nilai kurtosis antar indikator menunjukkan bahwa beberapa dimensi memiliki tingkat konsentrasi persepsi responden yang lebih tinggi dibanding dimensi lainnya. Kondisi ini memberikan indikasi bahwa masing-masing dimensi konstruk memiliki kontribusi yang berbeda dalam membentuk konstruk laten, sehingga penggunaan pendekatan Higher Order Construct dalam penelitian ini menjadi relevan.

Kesimpulan Analisis Awal Data

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif dan uji normalitas, dapat disimpulkan bahwa:

- a. Data penelitian menunjukkan variasi persepsi responden terhadap seluruh konstruk penelitian.
- b. Distribusi data cenderung tidak normal.
- c. Metode SEM-PLS tetap layak digunakan karena tidak memerlukan asumsi normalitas data.
- d. Variasi distribusi data memperkuat justifikasi penggunaan konstruk multidimensional dalam model penelitian

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi Reliabilitas Konstruk

Cronbach's Alpha seluruh konstruk berada di atas 0,70 (atau mendekati 0,70 untuk konstruk eksploratif), menunjukkan konsistensi internal yang baik.

Composite Reliability (ρ_a dan ρ_c) seluruhnya $> 0,70$, bahkan sebagian besar $> 0,80$, menandakan bahwa indikator-indikator secara konsisten merepresentasikan konstruk laten.

Setiap konstruk baik Budaya Organisasi (B1–B7), Kepemimpinan Transformasional (X1–X4), Pemberdayaan Psikologis (M1–M4), maupun Kinerja Pegawai (Y1–Y7) memiliki tingkat keandalan pengukuran yang stabil dan dapat dipercaya.

Evaluasi Validitas Konvergen

Validitas konvergen dinilai melalui *Average Variance Extracted* (AVE).

- a. Seluruh konstruk memiliki $AVE > 0,50$, dengan rentang 0,506–0,853.
- b. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten masing-masing.

Indikator-indikator yang digunakan benar-benar mampu menjelaskan konstruk yang laten baik untuk dimensi budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, maupun kinerja pegawai.

Evaluasi Higher Order Construct (HOC)

Tahap pertama mengestimasi konstruk tingkat bawah (Lower Order Constructs/LOC) menggunakan indikator reflektif untuk memperoleh skor laten. Tahap kedua menggunakan skor laten LOC sebagai indikator formatif dalam membentuk HOC.

Evaluasi HOC difokuskan pada:

- a. Multikolinearitas (VIF) dengan kriteria $VIF < 5$, dan
- b. Signifikansi Outer Weight untuk menilai kontribusi setiap LOC.

Evaluasi multikolinearitas bertujuan untuk mengidentifikasi adanya korelasi yang terlalu tinggi antar variabel prediktor dalam model penelitian. Dalam SEM-PLS, pengujian multikolinearitas dilakukan menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF).

Menurut Hair et al. (2021), nilai VIF yang dapat diterima adalah:

- a. $VIF < 5 \rightarrow$ Tidak terjadi multikolinearitas
- b. $VIF 5-10 \rightarrow$ Multikolinearitas sedang (masih dapat ditoleransi)
- c. $VIF > 10 \rightarrow$ Terjadi multikolinearitas tinggi

Multikolinearitas Konstruksi Higher Order Budaya Organisasi (B)

Hasil Tabel 2. VIF dimensi pembentuk budaya organisasi.

Hubungan	VIF	Keterangan
b1 -> b	3.704	Tidak terjadi multikolinearitas
b2 -> b	3.069	Tidak terjadi multikolinearitas
b3 -> b	4.059	Tidak terjadi multikolinearitas
b4 -> b	3.129	Tidak terjadi multikolinearitas
b5 -> b	2.585	Tidak terjadi multikolinearitas
b6 -> b	4.290	Tidak terjadi multikolinearitas
b7 -> b	4.167	Tidak terjadi multikolinearitas

Terlihat pada tabel seluruh nilai VIF berada di bawah batas toleransi. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing dimensi budaya organisasi mampu menjelaskan konstruk budaya organisasi tanpa terjadi multikolinearitas yang berlebihan.

Multikolinearitas Konstruksi Higher Order Kepemimpinan Transformatif (X)

Tabel 3. VIF dimensi pembentuk Kepemimpinan Transformatif.

Hubungan	VIF	Keterangan
x -> Z	3.330	Tidak terjadi multikolinearitas
x1 -> x	3.971	Tidak terjadi multikolinearitas
x2 -> x	5.688	Di atas sedikit dari batas toleransi
x3 -> x	4.448	Tidak terjadi multikolinearitas
x4 -> x	5.100	Di atas sedikit dari batas toleransi

Hal ini menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan transformatif memiliki keterkaitan konseptual yang erat dalam membentuk perilaku kepemimpinan transformatif

Multikolinearitas Konstruksi Higher Order Kinerja Pegawai (Y)

Tabel 4. VIF dimensi pembentuk Kinerja Pegawai.

Hubungan	VIF	Keterangan
y1 -> y	4.594	Tidak terjadi multikolinearitas
y2 -> y	3.445	Tidak terjadi multikolinearitas
y3 -> y	2.592	Tidak terjadi multikolinearitas
y4 -> y	3.166	Tidak terjadi multikolinearitas
y5 -> y	3.835	Tidak terjadi multikolinearitas
y6 -> y	5.135	Di atas sedikit batas toleransi
y7 -> y	3.186	Tidak terjadi multikolinearitas

Dimensi Y6 memiliki nilai VIF sedikit di atas batas 5. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi tersebut memiliki hubungan yang cukup kuat dengan dimensi lain dalam konstruk kinerja pegawai.

Multikolinearitas Konstruk *Higher Order* Pemberdayaan Psikologis (Z)**Tabel 5.** VIF dimensi pembentuk pemberdayaan psikologis.

Hubungan	VIF	Keterangan
Z1 -> Z	2.291	Tidak terjadi multikolinearitas
Z2 -> Z	2.042	Tidak terjadi multikolinearitas
Z3 -> Z	1.753	Tidak terjadi multikolinearitas
Z4 -> Z	1.689	Tidak terjadi multikolinearitas

***Outer Weight* HOC**

Berdasarkan hasil analisis pengujian outer weight, dapat disimpulkan bahwa setiap indikator yang digunakan dalam masing-masing konstruk penelitian memiliki kontribusi yang bersifat positif dalam membentuk variabel laten yang diukur. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara konsisten mampu merepresentasikan konstruk yang diteliti, sehingga memperkuat validitas model pengukuran dalam penelitian ini. Dalam perspektif teori *Structural Equation Modeling* (SEM), nilai outer weight yang positif mencerminkan bahwa indikator memiliki peran yang searah dalam menjelaskan variabel konstruk, sehingga keberadaannya relevan dan signifikan dalam model penelitian.

Konstruk pemberdayaan psikologis yang berperan sebagai variabel mediasi memperlihatkan kontribusi yang kuat dari seluruh dimensi pembentuknya, seperti makna kerja (meaning), kompetensi (competence), otonomi (self-determination), dan dampak (impact). Keempat dimensi tersebut secara teoritis mencerminkan tingkat keterlibatan psikologis individu dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya mampu memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, pemberdayaan psikologis tidak hanya berfungsi sebagai variabel perantara, tetapi juga sebagai mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat diterjemahkan secara efektif ke dalam perilaku kerja yang produktif dan kinerja yang optimal.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)***Uji Multikolinearitas Model Struktural***

Pada Tabel dibawah terlihat VIF budaya organisasi terhadap kinerja 3,801 dan terhadap pemberdayaan psikologis sebesar 3,503. Nilai tersebut berada di bawah batas toleransi sehingga menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mengalami masalah multikolinearitas dalam menjelaskan variabel endogen, Begitu juga dengan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai VIF sebesar 4,232 dan 3,330 untuk VIF kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologis masih dibawah toleransi sehingga

menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mengalami multikolinieritas dalam menjelaskan variabel endogen. Bagaimana dengan hasil VIF mediasi pemberdayaan psikologis terhadap kinerja pegawai ? pada tabel terlihat VIF sebesar 3,902 yang ini menjelaskan pemberdayaan psikologis tidak mengalami multikolinieritas dengan variabel endogen.

Tabel 6. VIF antar variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Hubungan	VIF	Keterangan
b -> y	3.801	Tidak terjadi multikolinearitas
b -> Z	3.503	Tidak terjadi multikolinearitas
x -> y	4.232	Tidak terjadi multikolinearitas
x -> Z	3.330	Tidak terjadi multikolinearitas
Z -> y	3.912	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber : Hasil Olah Data Tahun 2026

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 7. Nilai R^2 dan R adjusted variabel endogen, mediasi dan variabel eksogen.

	R-square	R-square adjusted
Z	1.000	1.000
b	0.999	0.999
x	1.000	1.000
y	1.000	1.000

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai R^2 variabel pemberdayaan psikologis sebesar 1,000 dengan nilai adjusted R^2 sebesar 1,000.

Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan psikologis mampu dijelaskan secara sempurna oleh variabel yang mempengaruhinya dalam model penelitian.

Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh dimensi pembentuk pemberdayaan psikologis memiliki kontribusi yang sangat kuat dalam menjelaskan konstruk tersebut.

Nilai R^2 variabel budaya organisasi sebesar 0,999 dengan nilai adjusted R^2 sebesar 0,999.

Nilai tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi hampir sepenuhnya dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya dalam model penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang digunakan dalam model penelitian memiliki kemampuan yang sangat kuat dalam membentuk budaya organisasi.

Effect Size (f^2)

Secara keseluruhan, hasil analisis ukuran efek menunjukkan bahwa:

1. Pemberdayaan psikologis merupakan variabel paling strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai.
2. Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berperan sebagai antecedent, yang pengaruh terbesarnya bekerja melalui pemberdayaan psikologis.
3. Model penelitian ini mendukung pendekatan *mediation-based performance model*, di mana variabel psikologis menjadi mekanisme utama peningkatan kinerja.

Dengan demikian, temuan ini mengindikasikan bahwa: Dengan demikian, temuan ini mengindikasikan bahwa: kinerja pegawai lebih ditentukan oleh bagaimana pegawai mengalami dan memaknai lingkungan kerjanya, dibandingkan oleh struktur budaya dan gaya kepemimpinan semata.

Path Coefficient (Pengaruh Langsung)

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa:

1. Seluruh dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap konstruk X
2. Tidak terdapat satu dimensi yang bersifat dominan secara ekstrem
3. Kepemimpinan transformasional bekerja melalui kombinasi keteladanan, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa: seluruh dimensi budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap konstruk B, tidak terdapat satu dimensi yang memiliki pengaruh dominan, budaya organisasi terbentuk melalui kontribusi kolektif berbagai dimensi

Temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan budaya organisasi perlu dilakukan secara komprehensif dan simultan, tidak hanya menitikberatkan pada satu aspek tertentu.

“Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh berbagai dimensi yang saling melengkapi dengan kontribusi yang relatif lemah namun konsisten. Oleh karena itu, upaya penguatan budaya organisasi perlu dilakukan secara terintegrasi dengan mempertimbangkan keseimbangan antara stabilitas, orientasi hasil, serta pengembangan sumber daya manusia.”

Analisis Pengaruh Dimensi Psychological Empowerment terhadap onstruk Z

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa:

1. Seluruh dimensi *psychological empowerment* berpengaruh positif terhadap konstruk Z
2. *Competence* dan *meaning* merupakan faktor paling dominan
3. *Self-determination* dan *impact* berperan sebagai faktor pendukung

Temuan ini menegaskan bahwa penguatan konstruk Z perlu difokuskan pada peningkatan kompetensi dan pemaknaan kerja pegawai, disertai dengan pemberian ruang otonomi dan kejelasan dampak kontribusi individu.

“Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memiliki peran penting dalam memengaruhi konstruk Z, terutama melalui dimensi *competence dan meaning* yang memberikan kontribusi kuat. Oleh karena itu, strategi pengembangan sumber daya manusia perlu diarahkan pada peningkatan kompetensi serta penguatan makna kerja guna mendorong kinerja dan perilaku organisasi yang lebih optimal.”

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS), diperoleh temuan bahwa seluruh konstruk yang diuji menunjukkan nilai koefisien jalur (path coefficient) yang bersifat positif, dengan rentang nilai antara 0,141 hingga 0,182. Secara konseptual, koefisien jalur dalam SEM-PLS merepresentasikan kekuatan serta arah hubungan antar variabel laten, sehingga nilai positif tersebut mengindikasikan adanya hubungan yang searah antara masing-masing konstruk dengan variabel kinerja secara keseluruhan. Dengan demikian, peningkatan pada setiap dimensi kinerja yang dianalisis akan diikuti oleh peningkatan pada kinerja total organisasi atau individu. Meskipun nilai koefisien yang dihasilkan tergolong dalam kategori moderat hingga rendah, temuan ini tetap mencerminkan bahwa setiap dimensi memiliki kontribusi yang konsisten dan signifikan dalam membentuk kinerja secara komprehensif, sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa kinerja merupakan konstruk multidimensional yang dipengaruhi oleh berbagai indikator yang saling berkaitan dan mendukung satu sama lain.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa: seluruh konstruk memiliki hubungan positif terhadap kinerja, tidak terdapat konstruk dengan pengaruh kuat atau dominan, model mencerminkan kontribusi kolektif dari berbagai dimensi kinerja. Kondisi ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak dapat bertumpu pada satu aspek saja, melainkan memerlukan pendekatan yang menyeluruh dan terintegrasi.

Goodness of Fit Model (Pelengkap)

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

Nilai SRMR sebesar 0,089 menunjukkan bahwa model berada pada kategori *fit marginal* tetapi masih dapat diterima. Artinya, model struktural yang dibangun sudah cukup mampu merepresentasikan data empiris, meskipun masih terdapat sedikit kesenjangan antara model dengan data observasi. Menurut Hair et al. (2021), SRMR antara 0,08–0,10 menunjukkan model masih dapat diterima’

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini tercermin dari nilai koefisien jalur sebesar 0,507 yang mengindikasikan bahwa semakin efektif penerapan kepemimpinan transformasional, maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai. Secara statistik, temuan ini diperkuat oleh nilai T-statistic sebesar 4,307 yang melampaui batas kritis 1,96 serta nilai P-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05, sehingga hipotesis penelitian dinyatakan diterima.

Secara teoretis, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, serta mendorong pegawai untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi secara optimal. Pemimpin transformasional tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu meningkatkan komitmen, kreativitas, dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan. Oleh karena itu, semakin kuat penerapan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional seperti pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual maka semakin besar pula kontribusinya dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja pegawai dalam organisasi.

Kepemimpinan transformasional dipahami sebagai suatu pendekatan kepemimpinan yang menitikberatkan pada kemampuan seorang pemimpin dalam merumuskan dan mengkomunikasikan visi yang jelas, memberikan inspirasi yang kuat, menumbuhkan motivasi kerja, serta menunjukkan perhatian secara individual terhadap kebutuhan dan potensi setiap pegawai. Dalam perspektif teori yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio, kepemimpinan transformasional tidak hanya berperan dalam mengarahkan perilaku kerja, tetapi juga mampu membangun motivasi intrinsik serta memperkuat komitmen organisasi pegawai melalui proses internalisasi nilai dan tujuan bersama. Lebih lanjut, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini cenderung menjadi role model yang memberikan keteladanan, dukungan moral, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi berkembangnya kreativitas dan inovasi. Kondisi tersebut pada akhirnya akan mendorong peningkatan produktivitas dan kinerja pegawai secara berkelanjutan, yang selaras dengan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wang et al. (2011) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja individu melalui peningkatan motivasi dan kepuasan kerja.

dari hasil di atas maka dapat disimpulkan :

H1 :Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian empiris dalam penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,325 yang mengindikasikan adanya hubungan searah antara kedua variabel, di mana peningkatan kualitas budaya organisasi akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, nilai T-statistic sebesar 2,728 yang lebih besar dari nilai kritis serta P-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 semakin memperkuat bukti bahwa pengaruh tersebut secara statistik signifikan. Secara teoritis, budaya organisasi yang kuat yang mencerminkan nilai, norma, dan keyakinan bersama dalam lingkungan kerja dapat membentuk perilaku kerja yang produktif, meningkatkan komitmen, serta mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih efektif dan efisien. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan, bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi dalam suatu instansi, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawainya.

Berdasarkan pandangan Schein mengenai budaya organisasi, budaya tidak sekadar dipahami sebagai nilai atau simbol yang tampak di permukaan, melainkan sebagai seperangkat asumsi dasar yang telah berkembang, dipelajari, dan diyakini bersama oleh anggota organisasi dalam merespons berbagai permasalahan internal maupun eksternal. Asumsi-asumsi tersebut kemudian menjadi pedoman tidak tertulis yang mengarahkan pola pikir, sikap, serta perilaku individu dalam organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi memiliki peran strategis dalam membentuk cara anggota organisasi berinteraksi, mengambil keputusan, serta menjalankan tugasnya. Budaya organisasi yang kuat dan terinternalisasi dengan baik akan mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, harmonis, dan produktif. Kondisi ini tidak hanya mendorong peningkatan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi, tetapi juga memperkuat keselarasan antara perilaku kerja individu dengan visi, misi, serta tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas organisasi, karena mampu mempengaruhi kinerja, motivasi, serta keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Temuan dalam penelitian ini konsisten dengan pandangan yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2017), yang menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dan terinternalisasi dengan baik oleh seluruh anggota organisasi memiliki peran strategis dalam meningkatkan efektivitas kerja individu. Budaya organisasi yang kokoh mencerminkan adanya nilai-nilai, norma, dan keyakinan bersama yang menjadi pedoman dalam berperilaku dan bertindak, sehingga mampu menciptakan keselarasan tujuan antara individu dan organisasi. Kondisi tersebut tidak hanya mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kerja pegawai, tetapi juga berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian kinerja organisasi secara menyeluruh melalui peningkatan komitmen, koordinasi, serta stabilitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.

Kesimpulan: :

H2 Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. diterima

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologis

Hasil analisis empiris menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat pemberdayaan psikologis pegawai. Hal ini tercermin dari nilai koefisien jalur yang sangat kecil, yaitu sebesar 0,004, yang mengindikasikan lemahnya hubungan antara kedua variabel tersebut. Selain itu, nilai T-statistic yang diperoleh sebesar 0,004 menunjukkan bahwa pengaruh yang dihasilkan tidak memiliki kekuatan statistik yang memadai untuk mendukung adanya hubungan yang berarti. Selanjutnya, nilai P-value sebesar 0,168 yang lebih besar dari tingkat signifikansi yang umum digunakan ($\alpha = 0,05$) semakin memperkuat bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik.

Kepemimpinan transformasional seharusnya mampu mendorong peningkatan pemberdayaan psikologis pegawai melalui inspirasi, motivasi, serta pemberian makna terhadap pekerjaan. Namun, dalam konteks penelitian ini, ketidaksignifikanan hasil dapat mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional belum optimal atau terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi pemberdayaan psikologis, seperti budaya organisasi, sistem penghargaan, maupun karakteristik individu pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologis pegawai tidak dapat diterima.

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional seharusnya mampu meningkatkan pemberdayaan psikologis melalui pemberian motivasi, dukungan, dan kepercayaan kepada pegawai. Menurut Spreitzer (1995), pemberdayaan psikologis terdiri dari dimensi makna kerja, kompetensi, otonomi, dan pengaruh. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya

kepemimpinan yang diterapkan belum mampu meningkatkan persepsi pemberdayaan pegawai secara langsung.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Cheong et al. (2016) yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap pemberdayaan psikologis seringkali dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti sistem birokrasi, struktur organisasi, dan karakteristik individu pegawai.

Kesimpulan:

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis pegawai. diterima

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pemberdayaan Psikologis

Hasil pengujian empiris menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pemberdayaan psikologis. Hal ini tercermin dari nilai koefisien jalur yang sangat kecil dan bernilai negatif, yaitu sebesar -0,001, yang mengindikasikan bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut cenderung lemah dan tidak searah. Selain itu, nilai T-statistic sebesar 1,380 yang berada di bawah batas kritis yang dipersyaratkan, serta nilai P-value sebesar 0,509 yang lebih besar dari tingkat signifikansi ($\alpha = 0,05$), semakin memperkuat bahwa hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap pemberdayaan psikologis tidak dapat diterima.

Secara teoretis, temuan ini mengindikasikan bahwa keberadaan budaya organisasi dalam suatu institusi belum tentu mampu secara langsung meningkatkan pemberdayaan psikologis individu, yang pada dasarnya berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap makna kerja, kompetensi, otonomi, dan dampak yang dihasilkan dari pekerjaannya. Hal ini dapat disebabkan oleh adanya faktor lain yang lebih dominan, seperti gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, maupun lingkungan kerja yang lebih berperan dalam membentuk kondisi psikologis karyawan. Oleh karena itu, meskipun budaya organisasi sering dianggap sebagai landasan dalam membentuk perilaku dan sikap kerja, dalam konteks penelitian ini perannya tidak cukup kuat untuk memengaruhi tingkat pemberdayaan psikologis secara signifikan.

Secara konseptual, budaya organisasi yang mendukung partisipasi dan keterbukaan seharusnya dapat meningkatkan pemberdayaan pegawai. Namun dalam praktiknya, budaya organisasi yang bersifat formal dan birokratis dapat membatasi ruang otonomi pegawai. Hal ini sesuai dengan pandangan *Hofstede* yang menyatakan bahwa budaya organisasi dengan tingkat hierarki tinggi cenderung membatasi partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan.

Kesimpulan:

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis pegawai. diterima

Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,825, nilai T-statistic sebesar 29,168, dan P-value sebesar 0,000. Hipotesis ini diterima.

Menurut Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau, ketika organisasi memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada pegawai, maka pegawai akan membalas dengan meningkatkan kinerja dan kontribusi terhadap organisasi. Selain itu, teori pemberdayaan psikologis dari Spreitzer menyatakan bahwa pegawai yang memiliki rasa makna kerja, kompetensi, otonomi, dan pengaruh akan menunjukkan performa kerja yang lebih tinggi.

Temuan dalam penelitian ini memperoleh dukungan empiris dari studi yang dilakukan oleh Seibert et al. (2011), yang mengemukakan bahwa pemberdayaan psikologis merupakan salah satu faktor penting yang berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja individu. Secara konseptual, pemberdayaan psikologis mencerminkan kondisi internal individu yang ditandai oleh adanya rasa makna dalam pekerjaan, keyakinan terhadap kemampuan diri (self-efficacy), otonomi dalam pengambilan keputusan, serta persepsi terhadap dampak yang dihasilkan dari pekerjaan yang dilakukan. Ketika individu merasakan tingkat pemberdayaan psikologis yang tinggi, mereka cenderung menunjukkan motivasi intrinsik yang lebih kuat, keterlibatan kerja yang lebih tinggi, serta komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Hal ini pada akhirnya berdampak positif terhadap kualitas dan kuantitas kinerja yang dihasilkan, sehingga memperkuat peran pemberdayaan psikologis sebagai determinan utama dalam meningkatkan efektivitas kerja individu dalam suatu organisasi.

Kesimpulan:

H5: Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. diterima

Peran Mediasi Pemberdayaan Psikologis pada Hubungan Kepemimpinan

Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis empiris menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga secara tidak langsung memperkuat kinerja pegawai melalui peningkatan aspek psikologis individu, seperti

rasa percaya diri, makna kerja, otonomi, dan kompetensi. Secara statistik, temuan ini didukung oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,270 yang menunjukkan arah pengaruh positif, nilai T-statistic sebesar 2,938 yang melampaui batas kritis signifikansi, serta P-value sebesar 0,003 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis secara efektif memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis penelitian ini dinyatakan diterima.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai, terutama melalui penguatan aspek pemberdayaan psikologis. Secara teoritis, kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada upaya membangun kesadaran, makna kerja, rasa kompetensi, serta otonomi individu dalam melaksanakan tugasnya. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, inspirasi, serta motivasi intrinsik kepada pegawai akan mendorong terbentuknya kepercayaan diri dan rasa memiliki terhadap pekerjaan, sehingga pegawai lebih proaktif, kreatif, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Kondisi ini pada akhirnya berimplikasi pada peningkatan kinerja secara optimal.

Temuan tersebut sejalan dengan pandangan teoritis dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Zhang & Bartol (2010), yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui mekanisme pemberdayaan psikologis. Dalam konteks ini, pemberdayaan psikologis berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja, di mana individu yang merasa diberdayakan cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi, komitmen organisasi yang kuat, serta kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap dinamika pekerjaan. Dengan demikian, semakin efektif seorang pemimpin dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional, maka semakin besar pula peluang tercapainya kinerja pegawai yang unggul dan berkelanjutan.

Kesimpulan:

H6: Pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai diterima.

Peran Mediasi Pemberdayaan Psikologis pada Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,330, nilai T-statistic sebesar 2,375, dan P-value sebesar 0,018, sehingga hipotesis diterima.

Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung partisipasi dan pengembangan pegawai dapat meningkatkan pemberdayaan psikologis, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nurdin dan Yusuf (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan pemberdayaan psikologis.

Kesimpulan:

H7: Pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai diterima

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai karena mampu memperkuat motivasi intrinsik dan rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Dengan koefisien jalur sebesar 0,507, variabel ini memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap kinerja.

Hal ini menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam memberikan motivasi, inspirasi, serta perhatian terhadap pengembangan pegawai tetap menjadi faktor penting dalam peningkatan kinerja (Role et al., 2025).

Secara teoritis, Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai melalui empat dimensi

utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberikan teladan akan meningkatkan komitmen serta produktivitas pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wang, Oh, Courtright, dan Colbert (2011) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja individu dan organisasi. Selain itu, penelitian Judge dan Piccolo (2004) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan kinerja pegawai

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Nilai, norma, dan sistem kerja dalam organisasi terbukti berperan penting dalam membentuk perilaku kerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan komitmen, loyalitas, dan efektivitas kerja pegawai.

Meskipun pengaruhnya lebih kecil dibanding kepemimpinan transformasional, hasil ini menegaskan bahwa nilai, norma, dan praktik budaya kerja yang kuat dalam organisasi mampu meningkatkan efektivitas kerja pegawai.

Budaya organisasi yang terinternalisasi dengan baik menjadi landasan perilaku kolektif yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Temuan ini didukung oleh penelitian Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja pegawai karena menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Psikologis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan psikologis pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sudah sepenuhnya mampu meningkatkan persepsi pegawai terhadap otonomi dan makna kerja.

Menurut teori *Psychological Empowerment* dari Spreitzer (1995), pemberdayaan psikologis terdiri dari empat dimensi yaitu meaning, competence, self-determination, dan impact

Temuan ini didukung oleh penelitian Cheong et al. (2016) yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap pemberdayaan psikologis sering dipengaruhi oleh faktor kontekstual organisasi seperti struktur formal dan budaya kerja.

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu membentuk kondisi psikologis pegawai seperti rasa percaya diri, makna kerja, dan kemandirian dalam bekerja.

Studi pada akademisi universitas menemukan bahwa organisasi dengan budaya yang kuat memiliki dampak besar terhadap pemberdayaan psikologis staf akademik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan memengaruhi persepsi pemberdayaan pegawai dalam lingkungan kerja akademik (Sotirofski, 2014).

Penelitian empiris yang menunjukkan hubungan positif antara budaya kerja dan persepsi pemberdayaan psikologis dalam berbagai setting profesional (termasuk sektor olahraga *professional* (Chatpunyakul et al., n.d.)

Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pemberdayaan psikologis terbukti menjadi faktor yang paling berkontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki rasa percaya diri, kompetensi, serta otonomi kerja cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Temuan tersebut searah dengan hasil penelitian mengungkapkan bahwa pemberdayaan psikologis *berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai* (Sari & Suwanto, 2025)

Menurut Social Exchange Theory (Blau, 1964), ketika organisasi memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada pegawai, maka pegawai akan membalas dengan meningkatkan kontribusi dan kinerja. Selain itu, teori pemberdayaan psikologis dari Thomas & Velthouse (1990) menjelaskan bahwa pegawai yang merasa pekerjaannya bermakna akan menunjukkan performa kerja yang lebih tinggi.

Temuan ini didukung oleh penelitian Seibert et al. (2011) yang menyimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja individu.

Pemberdayaan psikologis memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

Penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis mampu memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan rasa percaya diri dan otonomi pegawai.

Menurut teori kepemimpinan transformasional, pemimpin tidak hanya mempengaruhi kinerja secara langsung tetapi juga melalui peningkatan motivasi dan pemberdayaan pegawai. Penelitian Zhang & Bartol, (2010) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja melalui pemberdayaan psikologis dan kreativitas pegawai.

Pemberdayaan psikologis tidak memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Penelitian ini membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis mampu memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung pengembangan pegawai dapat meningkatkan rasa percaya diri dan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya.

Penelitian Nurdin dan Yusuf (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung partisipasi pegawai dapat meningkatkan pemberdayaan psikologis yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

DAFTAR REFERENSI

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Chatpunyakul, C., Gulthawatvichai, S., & Gulthawatvichai, T. (n.d.). Effect of organizational culture on psychological empowerment among employees with job insecurity: A case of professional football coaches in Thailand. *[Nama jurnal tidak tersedia]*, 2, 85–97.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Gunawan, K. (2019). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11, 847–857.
- Ibrahim, I. A., et al. (2024). Transformational leadership, psychological empowerment, and organizational citizenship behaviors among nursing workforce: A single mediation analysis. *Journal of Nursing Management*, 2024, Article 9919371. <https://doi.org/10.1155/2024/9919371>
- Juhro, S. M. (2021). *Transformational leadership: Konsep, pendekatan, dan implikasi pada pembangunan*. Bank Indonesia Institute.
- Khairani, A., Mary, H., & Sari, D. P. (2025). Pengaruh kompensasi, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada non PNS di Kantor Wilayah Dispora Pasaman Barat. *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis dan Digital*, 2(1), 94–103. <https://doi.org/10.61132/jimakebidi.v2i1.462>
- Leadership, E. T. (2023). *Ilomata International Journal of Management*, 4(4), 697–717.
- Luthfiyyah, H. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Depok. *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis dan Digital*, 2(3), 173–186. <https://doi.org/10.61132/jimakebidi.v2i3.726>
- Manajemen, J. A. (2024). Transformational leadership, organizational culture, and work motivation: Impact on public sector employee performance. *Jurnal Administrasi Manajemen*, 3(September), 38–48.

- Nurimansjah, R. A., et al. (2025). Employee performance: Exploring transformational leadership, organizational culture, and employee engagement as a mediator in micro, small, and medium enterprise food sector. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 22(4), 955–969. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2024.022.04.03>
- Pelayanan, K., & Wilayah, P. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui employee empowerment sebagai variabel intervening. *10*(3), 142–149.
- Pemerintah Indonesia. (2021). *Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang implementasi core values dan employer branding ASN*.
- Primastiti, K. F., Barima, H., & Purwatini, H. (2025). Pengaruh pelatihan, iklim kerja, dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Perwira Purbalingga. *Jurnal Bisnis Kreatif dan Inovatif*, 2(3), 126–140. <https://doi.org/10.61132/jubikin.v2i3.833>
- Reformasi, D. A. N., & Republik, B. (2021). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi*.
- Rohaeni, A., Sindrawati, & Syukrullah, M. (2023). Pengaruh pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasional terhadap kinerja pelayanan publik. *Jurnal Niara*, 16(2), 391–400. <https://doi.org/10.31849/niara.v16i2.16262>
- Sari, R. R., & Suwanto, F. X. (2025). Empowering performance: Investigating the effects of psychological empowerment and transformational leadership on job performance. *[Nama jurnal tidak tersedia]*, 14(2), 259–282.
- Yustin, W. S., Haeruddin, M. I. M., Natsir, U. D., Musa, C. I., & Syahrul, K. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Lembaga Wahdah Inspirasi Zakat. *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis dan Digital*, 2(1), 238–253. <https://doi.org/10.61132/jimakebidi.v2i1.475>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>