



Fibonacci: Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen dan Keuangan

| ISSN (Online) [3063-9387](https://issn.org/3063-9387) |

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

DOI: <https://doi.org/10.63217/fibonacci.v2i4.352>



Determinasi Relasi Informal, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Instansi Talenta Center

Atikah Mutiara Aden¹, Muhammad Asif Khan², Eri Bukhari³

¹Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia

²Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia

³Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia

Corresponding Author: atikahma.project@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to analyze the influence of informal relations (such as friendship), leadership style, and organizational culture on employee performance at the Talenta Center Institution. Using a quantitative approach, data were collected through questionnaires from 65 respondents (saturated sample) and analyzed using SEM-PLS through SmartPLS 4.0 software. The results revealed that partially, informal relations and organizational culture have a positive and significant effect on employee performance. Conversely, leadership style does not have a significant effect, which is influenced by the high level of independence and the tenure of the majority of employees being over three years. Simultaneously, the three independent variables contribute 40.8% to the variance of employee performance. These findings suggest the institution to optimize informal interaction spaces and position leaders as facilitators to support an already independent work ecosystem.*

Keywords: *Informal Relations, Leadership Style, Organizational Culture, Employee Performance*

Abstrak: Penelitian "Determinasi Relasi Informal, Gaya Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Instansi Talenta Center" bertujuan menganalisis pengaruh relasi informal (seperti pertemanan), gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Instansi Talenta Center. Menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan melalui kuesioner dari 65 responden (sampel jenuh) dan dianalisis menggunakan SEM-PLS melalui software SmartPLS 4.0. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa secara parsial, relasi informal dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan, yang dipengaruhi oleh tingginya tingkat kemandirian serta masa kerja pegawai yang mayoritas di atas tiga tahun. Secara simultan, ketiga variabel independen berkontribusi sebesar 40,8% terhadap varians kinerja pegawai. Temuan ini menyarankan instansi untuk mengoptimalkan ruang

interaksi informal dan memposisikan pimpinan sebagai fasilitator guna mendukung ekosistem kerja yang sudah mandiri.

Kata Kunci: Relasi Informal, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan indikator fundamental yang mencerminkan keberhasilan dan daya saing sebuah organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Di tengah dinamika lingkungan kerja modern yang semakin kompleks, kinerja tidak lagi sekadar fungsi dari kompetensi teknis individu, melainkan dipengaruhi secara mendalam oleh faktor-faktor non-struktural dan manajerial dalam organisasi. Definisi operasional kinerja pegawai dalam konteks ini merujuk pada hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Ketidakmampuan organisasi untuk mengelola faktor-faktor internal secara sinergis dapat mengakibatkan menurunnya produktivitas, turnover pegawai, serta kegagalan dalam adaptasi strategis (Budiyanto, 2020). Dalam penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi ini, terdapat tiga pilar utama yang dipercaya menjadi determinan kunci kinerja pegawai, yaitu relasi informal, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi. Pengelolaan ketiga pilar ini secara terintegrasi menjadi sangat krusial karena setiap variabel memiliki kedudukan yang saling memengaruhi interaksi sosial dan profesional di dalam ekosistem kerja.

Hubungan sosial yang tidak diatur secara resmi (the human element) di lingkungan kerja memainkan peran penting dalam menyediakan dukungan emosional, saluran komunikasi yang cepat, dan memperkuat kohesi tim. Secara operasional, relasi informal diartikan sebagai bentuk interaksi sosial interpersonal antarpegawai di luar struktur kedinasan formal, seperti hubungan pertemanan, komunikasi santai saat jam istirahat, dan kelompok minat bersama. Relasi informal yang positif sering berkorelasi dengan sinergi kerja yang rukun dan mengurangi stres, di mana secara tidak langsung meningkatkan fokus dan kolaborasi kerja (Thamrin, 2020). Namun, tantangan utama bagi organisasi adalah memastikan dinamika relasi informal ini berfungsi sebagai pendorong (enabler) dan bukan sebagai pengganggu (disruptor) bagi efektivitas jalur birokrasi formal. Ketika hubungan pertemanan di tempat kerja terlalu mendominasi tanpa batasan profesional yang jelas, terdapat risiko munculnya subjektivitas atau konflik kepentingan yang justru dapat mendistorsi objektivitas penilaian kinerja dan pembagian tugas operasional.

Selain iklim hubungan interpersonal, arah serta motivasi kerja pegawai sangat ditentukan oleh gaya pemimpin atau manajer mereka. Gaya kepemimpinan secara operasional didefinisikan sebagai pola perilaku, norma, dan strategi yang konsisten diterapkan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan mengoordinasikan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif, seperti gaya transformasional atau partisipatif, tidak hanya mengarahkan tugas tetapi juga menginspirasi, memberdayakan, dan menumbuhkan rasa kepemilikan (Bass & Riggio, 2021). Pemilihan gaya kepemimpinan yang tidak tepat dapat mematikan inisiatif dan kreativitas, sehingga secara langsung menghambat pencapaian kinerja terbaik pegawai. Oleh karena itu, seorang pimpinan dituntut untuk mampu mendiagnosis kesiapan mental dan kompetensi bawahannya agar gaya instruksi,

konsultasi, maupun delegasi yang diberikan dapat berjalan selaras dengan kebutuhan aktual di lapangan.

Pilar ketiga yang tidak kalah esensial adalah budaya organisasi, yang berfungsi sebagai sistem operasi yang memandu perilaku kolektif, membentuk norma, dan nilai-nilai yang dipegang bersama. Definisi operasional budaya organisasi merujuk pada sekumpulan asumsi dasar, nilai, keyakinan, dan simbol-simbol yang disepakati, dipelajari, dan diimplementasikan oleh seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berinteraksi dan menyelesaikan masalah eksternal maupun internal. Budaya yang kuat dan adaptif mampu meningkatkan komitmen, loyalitas, dan memfasilitasi integrasi strategi (Schein, 2021). Walaupun demikian, terdapat kontradiksi temuan empiris di mana beberapa studi menemukan pengaruh budaya organisasi yang tidak signifikan atau bahkan negatif terhadap produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruhnya sangat kontekstual dan bergantung pada sejauh mana budaya tersebut mampu bersikap fleksibel dan selaras dengan tuntutan perubahan lingkungan kerja saat ini (Swandana & Ardiana, 2025).

Meskipun penelitian terdahulu secara parsial telah menguji pengaruh masing-masing variabel tersebut, terdapat kesenjangan literatur yang signifikan (research gap) terkait mekanisme interaksi dan pengaruh simultan bagaimana relasi informal, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi bekerja bersama dalam menentukan performa akhir pegawai. Inkonsistensi temuan pada variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam berbagai telaah empiris juga menunjukkan pentingnya melakukan pengujian ulang dalam konteks organisasi yang spesifik. Instansi Talenta Center saat ini menghadapi tantangan nyata dalam menjaga keseimbangan antara hierarki struktural yang formal dan dinamika relasi informal yang berkembang dinamis di antara para pegawainya. Kinerja pegawai di instansi tersebut menjadi cerminan langsung dari bagaimana efektivitas kepemimpinan manajerial mampu mengondisikan kualitas budaya kerja yang telah terbentuk dari interaksi sehari-hari.

Atas dasar itulah, penelitian ini menjadi sangat krusial untuk dilakukan agar Instansi Talenta Center dapat mengidentifikasi secara empiris faktor mana yang paling dominan serta bagaimana ketiga determinan tersebut harus dikelola secara terintegrasi untuk mencapai kinerja optimal. Berdasarkan latar belakang tersebut, riset ini dimaksudkan untuk menelaah serta memverifikasi determinasi pengaruh bersama maupun parsial dari relasi informal, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Instansi Talenta Center. Melalui pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur dari total 65 responden yang ditentukan melalui teknik sampling jenuh, untuk kemudian dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) melalui bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Penggunaan metode ini dipilih karena kemampuannya yang andal dalam menguji model prediksi struktural dengan ukuran sampel yang spesifik.

Untuk memberikan arah pembahasan yang jelas, pendahuluan ini memuat beberapa pertanyaan artikel utama yang harus dijelaskan secara mendalam pada bagian pembahasan dan dijawab secara tegas pada bagian kesimpulan, yaitu: 1. Bagaimana kontinuitas relasi informal berkontribusi dalam menentukan tingkat kinerja pegawai; 2. bagaimana corak gaya kepemimpinan yang diterapkan mampu memengaruhi capaian kinerja pegawai; 3. bagaimana eksistensi budaya organisasi yang berlaku mengarahkan pembentukan kinerja pegawai; serta 4. bagaimana dinamika relasi informal, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi secara simultan berinteraksi

dalam mengondisikan kinerja pegawai di Instansi Talenta Center. Temuan empiris dari pertanyaan-pertanyaan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi jajaran manajerial dalam merancang intervensi strategis yang lebih tepat guna mengoptimalkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Secara teoretis, studi ini diproyeksikan mampu memberikan sumbangsih penting bagi khazanah literatur manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Melalui analisis mendalam terhadap determinan kinerja serta interaksi antarvariabel, penelitian ini memperluas cakrawala pengetahuan mengenai mekanisme internal dan dinamika sosial-manajerial yang memengaruhi produktivitas kerja. Selain itu, eksplorasi mengenai keterlibatan pegawai memberikan basis data bagi organisasi dalam memformulasikan strategi peningkatan keterikatan kerja (employee engagement). Pada akhirnya, optimalisasi aspek-aspek non-struktural ini diharapkan mampu mengakselerasi performa organisasi melalui penguatan inovasi, produktivitas, serta loyalitas pegawai. Dengan menghasilkan temuan empiris yang baru dan kontekstual, riset ini memperkaya literatur akademik sekaligus memberikan landasan yang kuat bagi penelitian lanjutan di masa mendatang dengan topik serupa.

Sebagai peta jalan tulisan, keseluruhan pembahasan ini disusun ke dalam beberapa bagian yang saling berkaitan. Setelah pemaparan latar belakang, teori-teori pendukung, definisi operasional, dan perumusan pertanyaan artikel pada bagian pendahuluan ini, penulisan akan dilanjutkan dengan bagian metode. Bagian metode akan menguraikan metodologi penelitian kuantitatif yang diadopsi, mencakup desain penelitian survei, spesifikasi operasional indikator variabel, hingga teknik pengolahan data menggunakan algoritma SEM-PLS. Selanjutnya, bagian hasil dan pembahasan akan menyajikan data empiris secara komprehensif, mulai dari profil demografis objek penelitian di Instansi Talenta Center hingga hasil pengujian statistik yang meliputi evaluasi outer model (uji validitas dan reliabilitas) serta inner model (uji R-Square dan signifikansi koefisien jalur). Bagian pembahasan tersebut juga akan membedah secara kritis makna temuan penelitian, termasuk memberikan justifikasi logis atas tidak signifikannya pengaruh gaya kepemimpinan dalam model ini yang dikaitkan dengan karakteristik kemandirian pegawai. Rangkaian artikel ini ditutup dengan bagian kesimpulan dan referensi yang merangkum konklusi atas seluruh hipotesis, menawarkan saran strategis aplikatif bagi manajemen, serta menyajikan daftar referensi ilmiah yang disusun secara alfabetis menggunakan standar American Psychological Association (APA) Style.

METODE

Desain Penelitian

Riset ini mengadopsi desain penelitian kuantitatif asosiatif kausal dengan menerapkan metode survei sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data lapangan. Penggunaan desain asosiatif kausal ini ditujukan untuk membedah secara mendalam mekanistik hubungan sebab-akibat serta mengonstruksi model prediktif yang menghubungkan variabel relasi informal, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Teknik analisis data yang diimplementasikan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Pemilihan metode SEM-PLS didasarkan pada fleksibilitasnya yang sangat tinggi dalam menangani model penelitian kompleks dengan banyak indikator, serta kemampuannya yang andal dalam melakukan analisis prediktif tanpa menuntut asumsi distribusi normal pada data instrumen.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi yang ditetapkan dalam riset ini mencakup seluruh pegawai yang aktif bekerja di Instansi Talenta Center, khususnya pada unit pendidikan dan unit operasional, dengan jumlah total sebanyak 65 orang. Pembatasan ruang lingkup populasi ini dilakukan secara sengaja agar karakteristik responden yang diambil bersifat homogen serta memiliki keterkaitan langsung dengan variabel-variabel perilaku organisasi yang diteliti. Dalam menentukan sampel, penelitian ini menerapkan teknik sampling jenuh atau metode sensus. Sejalan dengan pandangan metodologis dari Sugiyono (2022), prosedur sampling jenuh ini digunakan ketika seluruh anggota populasi dilibatkan secara total tanpa terkecuali sebagai subjek penelitian. Pendekatan sensus ini dipilih sebagai strategi terbaik mengingat ukuran populasi dalam lingkup internal Instansi Talenta Center relatif terbatas, sehingga penggunaan seluruh populasi akan meningkatkan akurasi dan generalisasi hasil pengujian.

Waktu, Tempat dan Pengumpulan Data

Penelitian ini dilaksanakan secara langsung pada lingkungan kerja Instansi Talenta Center. Proses pengumpulan data primer dilakukan dalam satu rentang waktu tertentu secara cross-sectional melalui penyebaran instrumen kuesioner terstruktur yang dibuat secara daring (online). Kuesioner tersebut disebarkan secara digital kepada seluruh pegawai yang masuk dalam daftar sampling jenuh. Peneliti mengawal proses pengisian kuesioner ini untuk memastikan bahwa seluruh butir pertanyaan dijawab secara lengkap dan objektif oleh para responden, sehingga data yang terkumpul memiliki tingkat validitas yang tinggi sebelum masuk ke tahap pengolahan statistik.

Instrumen dan Definisi Operasional Variabel

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini mencakup satu variabel dependen dan tiga variabel independen yang seluruhnya diukur menggunakan instrumen kuesioner dengan skala pengukuran ordinal (Skala Likert 5 Poin). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y), yang didefinisikan secara operasional sebagai hasil kerja nyata yang dicapai oleh pegawai dan dievaluasi berdasarkan kesesuaian antara output yang diharapkan dengan realisasi tugas serta tanggung jawab yang diemban. Berdasarkan rujukan dari Dessler (2022) serta Griffin dan Moorhead (2023), variabel kinerja pegawai ini diukur melalui lima dimensi atau indikator kunci, yaitu: a). kualitas hasil kerja; b). kuantitas hasil kerja; c). ketepatan waktu; d). efektivitas; dan e). kemandirian.

Sementara itu, untuk variabel independen pertama adalah Relasi Informal (X1), yang diartikan sebagai jaringan interaksi sosial yang bersifat non-struktural di antara sesama pegawai. Jaringan ini berfungsi memfasilitasi kelancaran komunikasi, pemberian dukungan emosional, dan penguatan kohesi tim di lingkungan kerja. Merujuk pada pemikiran Thamrin (2020), variabel relasi informal ini diturunkan ke dalam empat indikator utama, meliputi: a). kedekatan sosial; b). dukungan rekan kerja; c). kepercayaan antar-pegawai; dan d). intensitas komunikasi informal.

Selanjutnya, variabel independen kedua adalah Gaya Kepemimpinan (X2), yang didefinisikan sebagai pola perilaku konkret dari seorang atasan atau manajer dalam proses memotivasi, mengarahkan, dan memengaruhi para pegawainya demi mencapai tujuan strategis organisasi. Berdasarkan kerangka teori yang dikembangkan oleh Bass

dan Riggio (2021), variabel gaya kepemimpinan ini dioperasionalkan ke dalam empat dimensi kunci kepemimpinan, yaitu: a). pengaruh ideal atau karismatik; b). motivasi inspirasional; c). stimulasi intelektual; dan d). pertimbangan individual terhadap bawahan.

Terakhir, variabel independen ketiga adalah Budaya Organisasi (X3). Secara operasional, budaya organisasi merupakan seperangkat nilai dan norma yang diyakini serta dijalankan bersama secara internal, sehingga membentuk pola perilaku kolektif, komitmen, serta loyalitas yang kuat di kalangan pegawai. Mengacu pada landasan teoritis dari Schein (2021), variabel budaya organisasi ini diukur menggunakan lima indikator kunci, yang terdiri atas: a). inovasi dan keberanian dalam pengambilan risiko; b). perhatian yang mendalam terhadap detail; c). orientasi yang berfokus pada hasil; d). orientasi terhadap kekompakan tim; serta e). stabilitas organisasi.

Prosedur dan Teknik Analisis Data

Analisis data kuantitatif dalam studi ini bersandar penuh pada pendekatan Analisis Jalur (Path Analysis) yang dioperasikan melalui metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS). Metode analisis ini sengaja dipilih karena keunggulannya yang sangat adaptif dalam mengolah data dengan ukuran sampel terbatas atau di bawah seratus responden ($n < 100$) serta tidak menuntut terpenuhinya asumsi distribusi normalitas seperti pada metode rumpun kovarian. Pengolahan seluruh data statistik diproses menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0 yang jamak digunakan dalam riset perilaku organisasi kontemporer untuk menguji ikatan dinamika struktural (Khan, 2025).

Alur pengerjaan analisis data dirancang mengalir melalui dua tingkatan utama, yaitu pengujian model pengukuran (outer model) dan pengujian model struktural (inner model). Evaluasi outer model dilakukan di awal untuk memvalidasi kelayakan instrumen melalui pengujian convergent validity dengan parameter nilai loading factor di atas 0,70 dan Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50, serta uji discriminant validity berbasis nilai cross loading. Reliabilitas instrumen juga dipastikan melalui indikator Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang harus melampaui batas ambang 0,70. Setelah instrumen dipastikan lolos uji validitas dan reliabilitas, prosedur kerja dilanjutkan ke tahap evaluasi inner model untuk memverifikasi kebenaran hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menjalankan algoritma bootstrapping guna menghasilkan nilai estimasi koefisien jalur beserta tingkat signifikansinya ($p\text{-value} < 0,05$). Melalui evaluasi model struktural ini, peneliti dapat mengukur kontribusi pengaruh parsial dari setiap variabel bebas, sekaligus melihat kekuatan pengaruh simultannya terhadap varians kinerja pegawai melalui persentase nilai koefisien determinasi atau R-Square.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Gambaran Umum Objek Penelitian

Instansi Talenta Center merupakan sebuah organisasi yang bergerak secara integratif di bidang layanan pendidikan khusus, pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, serta layanan kesehatan klinis, yang beroperasi di wilayah strategis Bekasi dan Bogor. Pengumpulan data dan observasi lapangan dalam penelitian ini dilaksanakan dalam rentang waktu yang terstruktur, yaitu mulai dari bulan November 2025 hingga April 2026. Fokus utama dari studi ini adalah melakukan pembedahan ilmiah dan pengukuran empiris mengenai efektivitas kinerja pegawai melalui pendekatan tata kelola organisasi

yang berbasis pada dinamika relasi informal, gaya kepemimpinan yang diterapkan, serta internalisasi budaya organisasi yang berlaku di lingkungan internal instansi.

Secara struktural dan administratif, Instansi Talenta Center mengadopsi dan menerapkan bagan organisasi birokrasi formal yang menetapkan pembagian tugas, wewenang, komando, serta alur pelaporan yang jelas dari tingkat manajemen puncak hingga staf operasional di lini paling bawah. Struktur ini sengaja dirancang untuk memastikan adanya kepatuhan terhadap regulasi kedinasan pendidikan dan standar mutu pelayanan kesehatan. Namun demikian, dalam realitas operasional sehari-hari, peneliti menemukan adanya sebuah fenomena yang sangat unik dan dinamis: mekanisme koordinasi, penyelesaian hambatan kerja, dan pertukaran informasi justru lebih didominasi oleh jaringan relasi informal yang kuat dan cair di antara para pegawai.

Dinamika relasi informal ini tumbuh secara organik sebagai konsekuensi dari karakteristik beban kerja yang menuntut fleksibilitas, empati, dan kecepatan respons yang tinggi—khususnya dalam menangani anak-anak berkebutuhan khusus maupun pasien klinik. Adanya diskrepansi atau jarak yang menarik antara struktur birokrasi formal yang kaku dengan realitas interaksi sosial informal yang sangat kental inilah yang memotivasi peneliti untuk mengkaji secara komprehensif sejauh mana faktor relasi informal, gaya kepemimpinan formal, dan budaya organisasi mampu berinteraksi, memengaruhi, dan membentuk pola kinerja pegawai secara parsial maupun simultan di Instansi Talenta Center.

Karakteristik Responden

Analisis karakteristik responden dipaparkan secara mendalam guna menyajikan deskripsi komprehensif mengenai profil demografis serta latar belakang pegawai yang merepresentasikan subjek dalam studi ini. Melalui identifikasi profil demografis yang menyeluruh, peneliti dapat memahami konteks sosial dan profesional dari para responden, yang melandasi persepsi mereka terhadap variabel-variabel penelitian. Data karakteristik ini dihimpun secara langsung dari hasil pengisian kuesioner oleh 65 responden yang merupakan representasi populasi pegawai aktif di berbagai unit kerja di bawah naungan Instansi Talenta Center. Penggalan profil responden ini mencakup empat dimensi utama, yakni jenis kelamin, kelompok usia, masa pengabdian atau masa kerja, serta sebaran unit kerja operasional, yang seluruhnya disajikan dalam satu kesatuan narasi analitis.

Karakteristik pertama yang berhasil diidentifikasi adalah komposisi jender atau jenis kelamin dari para pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini. Berdasarkan akumulasi data primer yang terkumpul dari lapangan, ditemukan bahwa dari total 65 responden, mayoritas berjenis kelamin perempuan, yaitu sebanyak 38 orang dengan representasi persentase mencapai 58,50%. Sementara itu, responden dengan jenis kelamin laki-laki tercatat sebanyak 27 orang dengan proporsi persentase sebesar 41,50%. Dominasi tenaga kerja perempuan di lingkungan Instansi Talenta Center ini menunjukkan sebuah pola yang sangat selaras dengan karakteristik sosiologis organisasi yang bergerak di sektor pelayanan sosial, khususnya lembaga pendidikan anak usia dini, sekolah dasar, dan klinik tumbuh kembang anak. Secara umum, industri pelayanan ini membutuhkan pendekatan pengasuhan, kesabaran yang tinggi, serta kepekaan interpersonal atau afektif. Karakteristik psikologis dan kultural tersebut secara historis dan empiris memang cenderung lebih banyak direpresentasikan oleh tenaga kerja perempuan. Dari sudut pandang penelitian organisasi, tingginya proporsi perempuan ini juga secara tidak langsung memengaruhi terbentuknya atmosfer

komunikasi interpersonal yang lebih mengutamakan pendekatan personal dan interaksi kekeluargaan yang erat, yang menjadi fondasi penting bagi sub-variabel relasi informal di lingkungan kerja tersebut.

Identifikasi karakteristik berdasarkan kelompok usia ditujukan untuk memetakan tingkat kematangan, stamina kerja, serta fase perkembangan karier dari para pegawai yang berada di bawah naungan Instansi Talenta Center. Berdasarkan data empiris yang dikembangkan melalui narasi ini, sebaran usia responden memperlihatkan keragaman yang cukup dinamis di mana proporsi terbesar dipegang oleh kelompok usia dewasa muda atau fase awal produktif, yakni rentang usia 25 hingga 35 tahun, dengan jumlah mencapai 26 orang atau setara dengan 40,00% dari keseluruhan sampel. Posisi kedua ditempati oleh kelompok pegawai berusia muda di bawah 25 tahun, yaitu sebanyak 16 orang dengan persentase sebesar 24,60%. Selanjutnya, kelompok usia senior di atas 45 tahun mencakup 13 orang atau sebesar 20,00%, dan kelompok usia matang antara 36 hingga 45 tahun berada pada porsi terkecil, yaitu sebanyak 10 orang atau sebesar 15,40%. Kombinasi antara kelompok usia di bawah 25 tahun dan kelompok usia 25 hingga 35 tahun menghasilkan total angka akumulatif sebesar 64,60%. Hal ini mengindikasikan bahwa lebih dari separuh kekuatan sumber daya manusia di Instansi Talenta Center dikategorikan sebagai generasi muda yang berada pada puncak usia produktif mereka. Dalam literatur manajemen perilaku organisasi, karakteristik pekerja pada rentang usia ini umumnya ditandai dengan tingkat energi fisik yang tinggi, antusiasme yang besar untuk belajar, kemampuan adopsi teknologi yang cepat, serta fleksibilitas dan adaptabilitas yang sangat baik dalam menghadapi perubahan struktural maupun operasional organisasi. Karakteristik usia muda yang dominan ini juga menjadi salah satu pemicu mengapa interaksi informal dan pencairan sekat-sekat birokrasi di Instansi Talenta Center dapat berlangsung dengan sangat masif dan natural dalam kehidupan sehari-hari mereka di tempat kerja.

Dimensi masa kerja merupakan salah satu parameter yang paling krusial dalam analisis karakteristik responden skripsi ini karena masa kerja bukan sekadar indikator durasi waktu, melainkan representasi dari tingkat asimilasi budaya, pemahaman mendalam terhadap alur kerja, kepatuhan terhadap nilai-nilai organisasi, serta kematangan persepsi terhadap dinamika lingkungan sosial tempat kerja. Hasil pengolahan data primer menunjukkan bahwa 30 orang responden atau sebesar 46,20% telah mengabdikan diri di Instansi Talenta Center selama lebih dari 3 tahun. Kelompok responden dengan masa kerja menengah antara 1 hingga 3 tahun menempati porsi sebesar 33,80% atau sebanyak 22 orang, sedangkan pegawai dengan masa kerja baru di bawah 1 tahun berjumlah 13 orang atau mencakup 20,00%. Fakta bahwa porsi terbesar responden diisi oleh pegawai senior dengan masa kerja lebih dari 3 tahun memberikan implikasi metodologis yang sangat menguntungkan bagi validitas penelitian ini. Pegawai yang telah bekerja lebih dari 3 tahun dipastikan telah melewati berbagai siklus perubahan organisasi, memahami sejarah perkembangan lembaga, mengenali secara mendalam karakter rekan kerja maupun pimpinan, serta telah terasimilasi secara utuh ke dalam budaya organisasi yang berlaku. Oleh karena itu, jawaban dan persepsi yang mereka tuangkan dalam kuesioner bukan lagi sekadar impresi sesaat melainkan hasil refleksi yang matang berdasarkan pengalaman nyata selama bertahun-tahun, sehingga meminimalkan risiko bias informasi dan memastikan bahwa data yang diekstraksi benar-benar mencerminkan kondisi riil yang ada pada model struktural organisasi Talenta Center.

Untuk membuktikan bahwa data yang diperoleh dalam penelitian ini tidak mengalami bias konsentrasi pada satu lini bisnis tertentu saja, peneliti melakukan analisis sebaran responden berdasarkan unit kerja fungsional secara komprehensif. Instansi Talenta Center menaungi berbagai unit kerja yang memiliki karakteristik operasional berbeda-beda, di mana data sebaran menunjukkan bahwa unit Taman Kanak-Kanak menjadi penyumbang responden terbesar dengan jumlah 21 orang atau setara dengan 32,30%. Posisi kedua diisi oleh unit Sekolah Dasar sebanyak 12 orang atau sebesar 18,50%, lalu disusul oleh unit Homeschooling yang berkontribusi sebanyak 9 orang atau sebesar 13,80%. Sementara itu, unit Boarding Bogor dan unit Klinik kesehatan masing-masing diwakili oleh 5 orang responden dengan persentase berimbang sebesar 7,70% dari total populasi sampel. Unit Akademi berkontribusi sebesar 6,20% atau sebanyak 4 orang, dan terakhir untuk unit Lembaga Kursus dan Pelatihan, unit administratif Sumber Daya Manusia beserta Pemasaran, hingga divisi pelayanan operasional pendukung seperti pengemudi dan satuan pengamanan masing-masing memiliki keterwakilan yang setara yaitu sebesar 4,60% atau masing-masing menyumbang 3 orang responden. Sebaran data yang menyeluruh ini menegaskan bahwa fenomena efektivitas kinerja yang diteliti tidak bersifat eksklusif pada satu bidang saja, melainkan mencakup spektrum kerja sektoral yang sangat luas di bawah manajemen instansi. Karakteristik tugas dari masing-masing unit ini sangat bervariasi karena unit Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar menuntut kesabaran pedagogis tinggi, unit Homeschooling dan Boarding menuntut manajemen waktu dan pendampingan karakter, unit Klinik membutuhkan presisi medis, unit Akademi dan Lembaga Kursus membutuhkan orientasi vokasional, sementara unit administratif serta staf operasional menuntut ketepatan layanan pendukung.

Uji Instrumen (Evaluasi Outer Model)

Pengujian validitas konvergen ditujukan untuk melihat sejauh mana indikator-indikator yang dirancang untuk mengukur suatu variabel laten tertentu saling berhubungan secara kuat dan mengarah pada satu kesatuan konsep. Dalam kerangka SEM-PLS, evaluasi validitas konvergen ditinjau melalui dua parameter utama, yakni a). nilai Outer Loading Factor dari masing-masing indikator yang harus melampaui nilai ambang batas sebesar 0,60 untuk penelitian eksplanatori sosial; dan b). nilai Average Variance Extracted (AVE) dari setiap konstruk yang disyaratkan harus berada di atas nilai batas minimal sebesar 0,50.

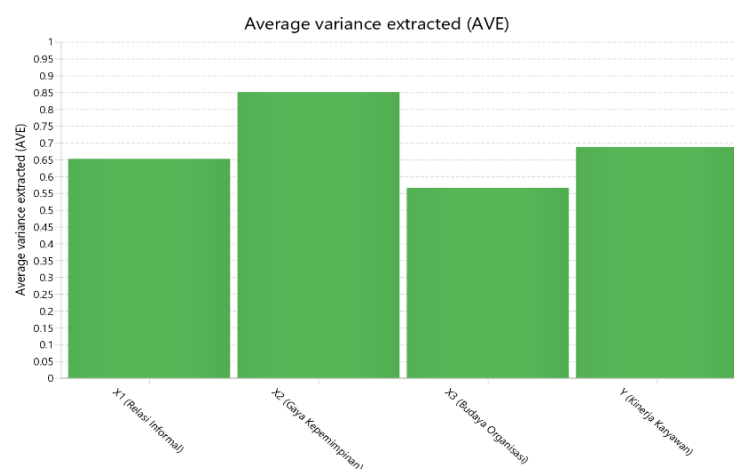
Tabel 1. Uji Validitas Outer Loading

Pernyataan	Outer Loading	Rule of Thumb	Keterangan
X1.1	0.857	0,60	Valid
X1.2	0.843	0,60	Valid
X1.3	0.869	0,60	Valid
X1.4	0.640	0,60	Valid
X2.1	0.903	0,60	Valid
X2.2	0.946	0,60	Valid
X2.3	0.904	0,60	Valid
X2.4	0.936	0,60	Valid
X3.1	0.772	0,60	Valid
X3.2	0.746	0,60	Valid
X3.3	0.763	0,60	Valid
X3.4	0.680	0,60	Valid
X3.5	0.795	0,60	Valid
Y.1	0.871	0,60	Valid

Y.2	0.829	0,60	Valid
Y.3	0.773	0,60	Valid
Y.4	0.839	0,60	Valid
Y.5	0.829	0,60	Valid

Berdasarkan hasil kalkulasi algoritma PLS menggunakan bantuan perangkat lunak statistik, seluruh indikator manifes yang digunakan untuk mengukur empat variabel laten dalam penelitian ini menunjukkan performa yang memuaskan. Pada variabel Relasi Informal (X1) yang diukur melalui empat indikator, rentang nilai outer loading berada di angka 0,640 hingga 0,869. Indikator X1.4 tercatat sebagai nilai terendah sebesar 0,640, sedangkan indikator X1.3 mencatat nilai tertinggi sebesar 0,869. Pada variabel Gaya Kepemimpinan (X2) yang dievaluasi lewat empat indikator, instrumen memperlihatkan loading factor yang berkisar antara 0,903 hingga 0,946, di mana indikator X2.2 mencatat kontribusi loading tertinggi sebesar 0,946. Variabel Budaya Organisasi (X3) yang direpresentasikan oleh lima indikator menunjukkan sebaran loading factor antara 0,680 hingga 0,795. Terakhir, variabel endogen Kinerja Karyawan (Y) yang dinilai melalui lima indikator menampilkan rentang nilai outer loading dari 0,773 hingga 0,871.

Meskipun terdapat beberapa indikator seperti X1.4 (0,640) dan X3.4 (0,680) yang nilainya berada di bawah 0,70, indikator-indikator tersebut secara mutlak tetap dipertahankan dalam model dan dinyatakan valid secara konvergen. Hal ini didasarkan pada argumentasi metodologis yang menegaskan bahwa dalam fase pengembangan instrumen atau riset perilaku sosial-organisasional, nilai loading factor yang berada di rentang 0,60 hingga 0,70 masih dikategorikan sebagai nilai yang dapat diterima (acceptable) dengan catatan bahwa keberadaan indikator tersebut tidak menyebabkan nilai AVE pada konstruk terkait jatuh di bawah batas minimum. Parameter penguat validitas konvergen dibuktikan melalui perolehan nilai Average Variance Extracted (AVE). Hasil olah data mengonfirmasi bahwa nilai AVE untuk variabel Relasi Informal (X1) adalah sebesar 0,651; variabel Gaya Kepemimpinan (X2) sebesar 0,850; variabel Budaya Organisasi (X3) sebesar 0,566; dan variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,687. Karena seluruh nilai AVE dari keempat konstruk laten ini secara konsisten berada di atas ambang batas 0,500, maka dapat disimpulkan dengan sangat kuat bahwa model pengukuran dalam penelitian ini telah sepenuhnya memenuhi kriteria validitas konvergen yang baku.



Sumber: Data hasil pengolahan SEM-PLS, 2026

Gambar 1. Grafik hasil olah data AVE

Setelah validitas konvergen terpenuhi, langkah pengujian instrumen berikutnya adalah melakukan evaluasi validitas diskriminan. Pengujian ini dirancang untuk memastikan bahwa suatu konstruk laten secara empiris benar-benar unik dan berbeda secara signifikan dengan konstruk laten lainnya di dalam model, sehingga tidak terjadi tumpang tindih konseptual antarvariabel. Pendekatan klasik yang diadakan dalam penelitian ini menggunakan metode kriteria Fornell-Larcker. Berdasarkan kaidah Fornell-Larcker, sebuah konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang kokoh jika nilai akar kuadrat dari AVE (*square root of AVE*) dari konstruk tersebut memiliki angka yang lebih besar daripada nilai korelasi tertinggi konstruk tersebut dengan konstruk laten lainnya dalam model struktural yang sama.

Tabel 2. Uji Validitas Diskriminan

	X1 (Relasi Informal)	X2 (Gaya Kepemimpinan)	X3 (Budaya Organisasi)	Y (Kinerja Karyawan)
X1 (Relasi Informal)	0.807			
X2 (Gaya Kepemimpinan)	0.230	0.922		
X3 (Budaya Organisasi)	0.475	0.467	0.752	
Y (Kinerja Karyawan)	0.595	0.124	0.506	0.829

Sumber: Data hasil pengolahan SEM-PLS, 2026

Hasil ekstraksi matriks korelasi dan nilai akar kuadrat AVE menyajikan data perbandingan yang akurat. Nilai akar kuadrat AVE untuk variabel Relasi Informal (X1) tercatat sebesar 0,807. Angka ini terbukti jauh lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi linear variabel X1 dengan variabel Gaya Kepemimpinan/X2 (0,230), nilai korelasi X1 dengan Budaya Organisasi/X3 (0,475), maupun nilai korelasi X1 dengan Kinerja Karyawan/Y (0,595). Selanjutnya, nilai akar kuadrat AVE untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X2) adalah sebesar 0,922, yang mana nilai ini jauh melampaui nilai korelasinya dengan X1 (0,230), dengan X3 (0,467), dan dengan Y (0,124). Pola yang sama juga terlihat pada variabel Budaya Organisasi (X3) yang memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,752, lebih tinggi daripada nilai korelasinya dengan X1 (0,475), X2 (0,467), dan Y (0,506). Terakhir, variabel Kinerja Karyawan (Y) membukukan nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,829, yang mengungguli seluruh nilai korelasi silang (*cross-correlation*) lainnya di dalam baris dan kolom matriks korelasi terkait. Berdasarkan hasil pembuktian matematis tersebut, model penelitian ini dinyatakan lolos uji validitas diskriminan, yang berarti variansi indikator hanya berfokus pada konstruk latennya masing-masing dan tidak terjadi bias multikolinieritas antarvariabel independen.

Tahap akhir dari evaluasi model pengukuran (outer model) adalah melakukan pengujian reliabilitas konstruk. Pengujian ini mendesak untuk dilakukan demi menjamin tingkat konsistensi, stabilitas, dan akurasi instrumen pengukuran ketika digunakan dalam berbagai kesempatan pengujian yang berbeda. Dalam kerangka pemodelan SEM-PLS, pengujian reliabilitas tidak hanya bergantung pada parameter tradisional Cronbach's Alpha, melainkan ditunjang oleh parameter Composite Reliability (CR) yang dianggap memberikan estimasi nilai reliabilitas yang lebih tepat karena tidak mengasumsikan bahwa semua indikator memiliki bobot pembebanan yang sama. Ambang batas keputusan yang digunakan untuk kedua parameter ini adalah wajib lebih besar dari 0,70.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	N
X1 (Relasi Informal)	0.823	0.881	4

X2 (Gaya Kepemimpinan)	0.945	0.958	4
X3 (Budaya Organisasi)	0.814	0.867	5
Y (Kinerja Karyawan)	0.886	0.916	5

Sumber: Data hasil pengolahan SEM-PLS, 2026

Hasil kalkulasi statistik menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen yang sangat baik untuk seluruh variabel yang diuji. Pada variabel Relasi Informal (X1), diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,823 dengan Composite Reliability mencapai 0,881. Variabel Gaya Kepemimpinan (X2) menunjukkan rekam jejak konsistensi yang sangat tinggi dengan perolehan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,945 dan Composite Reliability sebesar 0,958. Untuk variabel Budaya Organisasi (X3), tercatat nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,814 dengan Composite Reliability sebesar 0,867. Sementara itu, variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) membukukan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,886 dan nilai Composite Reliability sebesar 0,916. Fakta bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang jauh melampaui batas minimum 0,70 mengindikasikan bahwa seluruh butir pernyataan dalam kuesioner ini memiliki konsistensi internal yang sangat kokoh. Instrumen ini terbukti bebas dari kesalahan pengukuran acak dan memiliki keandalan yang tinggi, sehingga sangat layak dan aman untuk diteruskan ke tahap analisis struktural dan pengujian hipotesis (inner model).

Uji Struktural (Evaluasi Inner Model)

Analisis Setelah model pengukuran dinyatakan lolos dari seluruh rangkaian pengujian outer model, tahapan berikutnya dalam analisis SEM-PLS adalah mengevaluasi model struktural (inner model). Evaluasi inner model ini bertujuan untuk melihat kapasitas prediksi model, mengukur besarnya pengaruh antarvariabel eksogen terhadap variabel endogen, serta melakukan pengujian terhadap hipotesis-hipotesis penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya. Parameter pertama dalam mengevaluasi inner model adalah dengan meninjau nilai R-Square (R^2) dan R-Square Adjusted (R^2 Adjusted). Nilai R^2 digunakan untuk mengukur seberapa besar proporsi variansi dari variabel endogen yang dapat dijelaskan secara simultan oleh kombinasi dari variabel-variabel eksogen yang ada di dalam model penelitian.

Tabel 4. Uji Nilai R-Square

Variabel Endogen	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0,435	0,408

Sumber: Data hasil pengolahan SEM-PLS, 2026

Berdasarkan hasil perhitungan, variabel endogen Kinerja Karyawan (Y) menghasilkan nilai R^2 sebesar 0,435 dan nilai R^2 Adjusted sebesar 0,408. Nilai R^2 Adjusted sebesar 0,408 ini memiliki makna fungsional bahwa variasi naik-turunnya tingkat Kinerja Karyawan di Instansi Talenta Center dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel Relasi Informal (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), dan Budaya Organisasi (X3) sebesar 40,80%. Sementara itu, porsi sisa sebesar 59,20% dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar model struktural yang diajukan dalam penelitian ini, seperti a). sistem kompensasi finansial; b). motivasi intrinsik pegawai; c). tingkat kepuasan kerja; d). beban kerja aktual; dan e). kenyamanan lingkungan fisik tempat kerja. Nilai R^2 sebesar 0,435 ini mengindikasikan bahwa kemampuan model struktural dalam memprediksi varians Kinerja Karyawan berada pada tingkatan yang moderat.

Sebagai pelengkap, nilai Predictive Relevance (Q^2) tercatat sebesar 0,435. Karena nilai Q^2 yang dihasilkan berada di atas angka nol ($Q^2 > 0$), maka model tersebut dinyatakan memiliki validitas prediktif yang baik. Kelemahan dari nilai R^2 adalah nilainya hanya menggambarkan pengaruh gabungan tanpa bisa mengurai besarnya kontribusi spesifik dari masing-masing variabel independen. Oleh karena itu, diperlukan analisis f-Square (f^2) atau ukuran efek (effect size).

Tabel 5. Uji Nilai f-Square

Hubungan	F-Square
X1 (Relasi Informal) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.289
X2 (Gaya Kepemimpinan) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.031
X3 (Budaya Organisasi) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.144

Sumber: Data hasil pengolahan SEM-PLS, 2026

Berdasarkan standar baku, nilai f^2 sebesar 0,02 dikategorikan memiliki dampak kecil, nilai sebesar 0,15 dikategorikan memiliki dampak sedang, dan nilai sebesar 0,35 dikategorikan memiliki dampak yang besar. Hasil pengolahan data mendeteksi adanya variasi dampak yang sangat kontras di antara variabel independen: hubungan antara Relasi Informal (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menghasilkan nilai f^2 sebesar 0,289 (kategori dampak sedang menuju besar); hubungan antara Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menorehkan nilai f^2 sebesar 0,144 (kategori dampak sedang); sementara hubungan antara Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) hanya membukukan nilai f^2 sebesar 0,031 (kategori dampak kecil).

Untuk menguji signifikansi hubungan kausalitas dan membuktikan kebenaran hipotesis penelitian, dilakukan prosedur bootstrapping dengan subsampel sebanyak 5.000 kali pengulangan.

Tabel 6. Uji Hipotesis

Hubungan	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
X1 (Relasi Informal) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.459	0.461	0.130	3.539	0.000	Signifikan
X2 (Gaya Kepemimpinan) -> Y (Kinerja Karyawan)	-0.149	-0.114	0.122	1.218	0.223	Tidak Signifikan
X3 (Budaya Organisasi) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.357	0.356	0.136	2.628	0.009	Signifikan

Sumber: Data hasil pengolahan SEM-PLS, 2026

Pengambilan keputusan terhadap hipotesis yang diajukan didasarkan pada dua indikator statistik utama, yaitu nilai T-Statistik (hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai T-Statistik lebih besar dari 1,96 pada tingkat signifikansi 5%) serta nilai P-Value (hubungan dinyatakan signifikan apabila P-Value kurang dari 0,05). Hasil analisis struktural menunjukkan hubungan jalur antara Relasi Informal (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai Koefisien Jalur bertanda positif sebesar 0,459, nilai T-Statistik sebesar 3,539, serta nilai P-Value sebesar 0,000. Hubungan jalur antara Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menghasilkan nilai Koefisien Jalur bertanda negatif sebesar -0,149, nilai T-Statistik sebesar 1,218, serta nilai P-Value sebesar 0,223. Sementara itu, analisis struktural untuk hubungan jalur antara Budaya

Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memperlihatkan nilai Koefisien Jalur bertanda positif sebesar 0,357, nilai T-Statistik sebesar 2,628, dengan perolehan nilai P-Value sebesar 0,009.

Pembahasan

Dampak Strategis Relasi Informal dalam Mengakselerasi Kinerja Karyawan

Penemuan empiris dalam penelitian ini menegaskan bahwa Relasi Informal berpengaruh positif dan signifikan yang sangat kuat terhadap Kinerja Karyawan di Instansi Talenta Center, sehingga hipotesis pertama diterima. Angka koefisien jalur sebesar 0,459 mengonfirmasi bahwa setiap ada peningkatan kualitas interaksi sosial dan kedekatan personal antarpegawai, maka hal tersebut akan diikuti oleh peningkatan output kinerja operasional karyawan secara linear. Lebih lanjut, besarnya nilai f^2 yang menyentuh angka 0,289 memosisikan variabel Relasi Informal sebagai pilar utama yang memberikan kontribusi terbesar dalam menggerakkan indikator-indikator efektivitas kerja pegawai.

Secara teoretis, temuan ini memberikan konfirmasi yang sangat kuat terhadap Teori Modal Sosial (*Social Capital Theory*). Dalam teori tersebut dinyatakan bahwa jaringan hubungan sosial yang dimiliki oleh anggota organisasi merupakan aset berharga yang menyediakan modal berupa kepercayaan, norma saling menguntungkan, dan saluran informasi yang cair. Di lingkungan Instansi Talenta Center—yang mengintegrasikan berbagai unit pendidikan seperti Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar, Homeschooling, Boarding, Akademi, dan Lembaga Kursus—karakteristik tugas keseharian pegawai memiliki tingkat kompleksitas dan ketergantungan tugas yang sangat tinggi. Pegawai, yang mayoritas adalah guru, instruktur, dan staf operasional, setiap hari dihadapkan pada dinamika pengelolaan kelas dan pelayanan administrasi yang menuntut koordinasi cepat.

Dalam kondisi kerja yang dinamis ini, saluran komunikasi birokrasi formal yang kaku sering kali terlalu lambat dalam merespons kendala lapangan. Jaringan relasi informal hadir sebagai solusi substitutif yang memangkas hambatan birokrasi tersebut. Berdasarkan hasil observasi mendalam, fenomena relasi informal ini termanifestasi secara nyata dalam aktivitas harian pegawai, salah satunya melalui kebiasaan berkumpul dan berdiskusi secara santai pada saat jam makan siang bersama atau di sela-sela jam istirahat di ruang guru dan ruang administrasi. Di ruang santai tersebut, terjadi proses pertukaran informasi dan taktik praktis yang sangat intens. Sebagai contoh, seorang guru Sekolah Dasar yang mengalami kesulitan dalam menyusun metode pembelajaran interaktif dapat langsung berdiskusi dengan sejawat dari unit Akademi atau Lembaga Kursus yang sedang bersamanya. Diskusi informal yang cair ini memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan secara instan tanpa ada batasan sekat antarunit kerja fungsional. Kedekatan personal ini memicu tumbuhnya kenyamanan psikologis di lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa aman secara sosial dan terbebas dari ketakutan akan dihakimi secara formal, hambatan komunikasi psikologis akan runtuh. Implikasinya, proses penyelesaian masalah menjadi jauh lebih cepat, koordinasi tim menjadi sangat fleksibel, dan kesalahan penanganan operasional dapat diminimalkan, yang berdampak pada produktivitas pegawai secara keseluruhan di Instansi Talenta Center.

Analisis Kritis Mengapa Gaya Kepemimpinan Formal Tidak Efektif Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu temuan yang paling menarik dan kontras dalam penelitian ini adalah ditolaknya hipotesis kedua, yang membuktikan secara empiris bahwa Gaya Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Instansi Talenta Center. Angka koefisien jalur yang bernilai negatif lemah sebesar -0,149 disertai nilai P-Value yang tinggi sebesar 0,223 menegaskan bahwa fluktuasi perubahan gaya kepemimpinan yang dipraktikkan oleh para manajer atau kepala unit di instansi tersebut tidak memberikan dampak yang nyata terhadap naik atau turunnya produktivitas kerja para pegawai.

Secara sekilas, temuan ini tampak paradoks, namun jika fenomena ini dibedah menggunakan kacamata Teori Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership Theory*), maka

temuan ini menemukan pembenaran teoretis yang sangat logis. Di dalam Teori Kepemimpinan Situasional, efektivitas pimpinan sangat bergantung pada tingkat kematangan atau kesiapan dari bawahannya, yang diukur dari dimensi kompetensi dan komitmen. Ketika data ini disilangkan dengan profil karakteristik responden, ditemukan benang merah yang sangat jelas karena mayoritas responden di Instansi Talenta Center (46,20%) merupakan pegawai senior yang memiliki masa pengabdian di atas 3 tahun. Komposisi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja Talenta Center dihuni oleh mayoritas tenaga kerja yang mapan, berpengalaman, dan memiliki jam terbang tinggi dalam menangani tugas-tugas instruksional mereka.

Merujuk pada tipologi tingkatan kematangan bawahan, karakteristik pegawai di Instansi Talenta Center ini berada pada level kematangan tertinggi, yaitu *High Competence & High Commitment*. Pegawai pada kategori ini adalah individu-individu yang sudah sangat menguasai deskripsi pekerjaan mereka, memahami Alur Kerja dan Standar Operasional Prosedur (SOP) kurikulum yang berlaku, serta memiliki motivasi intrinsik dan rasa tanggung jawab profesional yang sudah mengakar kuat di dalam diri mereka sendiri. Bagi pekerja yang telah berada pada tahap kematangan profesional tersebut, mereka telah mengembangkan apa yang disebut dengan kepemimpinan diri (*self-leadership*). Mereka tidak lagi membutuhkan pengawasan yang melekat dari atasan, tidak memerlukan instruksi kerja harian yang detail, dan tidak sensitif terhadap perubahan gaya interpersonal pimpinan mereka. Baik pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan yang cenderung longgar maupun pimpinan diubah menjadi sedikit lebih ketat, para pegawai senior ini akan tetap bekerja secara optimal mempertahankan standar mutu pelayanan kependidikan mereka.

Faktor kedua yang melandasi ketidaksignifikanan gaya kepemimpinan ini berkaitan erat dengan karakteristik pekerjaan tenaga pendidik dan staf operasional di Talenta Center yang bersifat otonom di ruang privat kerja mereka. Ketika seorang guru masuk ke dalam ruang kelas atau staf administrasi mengelola sistem data, mereka memiliki otoritas penuh dan kemandirian dalam mengendalikan proses pembelajaran atau pelayanan operasional berdasarkan rencana kerja yang telah disepakati di awal. Kinerja nyata para guru ini diukur dari capaian perkembangan harian anak didik, keberhasilan transfer kompetensi, dan kepuasan wali murid, yang mana variabel tersebut sepenuhnya dikendalikan oleh kompetensi pribadi pegawai dan intensitas interaksi mereka dengan siswa, bukan oleh intervensi gaya kepemimpinan manajerial dari luar ruangan kelas. Faktor ketiga adalah adanya fenomena Substitusi Kepemimpinan (*Substitutes for Leadership*) di mana peran kepemimpinan formal telah tersubstitusi dengan sempurna oleh keberadaan SOP yang sangat jelas dan matang, serta dominasi variabel Relasi Informal dan Budaya Organisasi yang sudah mengakar kuat. Pegawai lebih tergerak untuk memberikan performa terbaiknya karena mereka merasa sungkan dengan rekan sejawatnya yang kompak atau karena mereka menjunjung tinggi nilai-nilai dedikasi yang sudah menjadi napas organisasi, daripada karena takut atau patuh terhadap instruksi yang bersifat top-down dari pimpinan formal.

Peran Fondasional Budaya Organisasi sebagai Penjaga Stabilitas Kinerja Karyawan

Hasil pengujian statistik dalam penelitian ini berhasil membuktikan kebenaran hipotesis ketiga, yang mengonfirmasi bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Instansi Talenta Center. Nilai koefisien parameter jalur sebesar 0,357 menandakan adanya arah kontribusi yang searah: semakin kokoh internalisasi nilai-nilai budaya organisasi di dalam sanubari para pegawai, maka akan semakin stabil dan meningkat pula kualitas kinerja yang mereka tampilkan. Ditinjau dari nilai ukuran efek (f^2) yang berada di angka 0,144, variabel Budaya Organisasi dikategorikan memiliki kontribusi dampak dalam skala sedang terhadap pembentukan varians kinerja karyawan.

Secara teoretis, hasil penelitian ini memberikan validasi empiris yang kuat terhadap Teori Budaya Organisasi (*Organizational Culture Theory*). Di Instansi Talenta Center, budaya organisasi bertindak sebagai jaring pengaman sekaligus sebagai fondasi perilaku kerja atau "kompas moral" yang memandu arah tindakan seluruh elemen organisasi tanpa terkecuali. Mengingat Instansi Talenta Center mengelola banyak unit bisnis dan cabang kependidikan yang

tersebar di wilayah geografis yang berbeda, budaya organisasi berfungsi sebagai perekat tak kasat mata yang menyatukan standarisasi nilai kerja lintas unit tersebut. Nilai-nilai luhur seperti kedisiplinan yang tinggi, integritas moral dalam mengajar, empati yang mendalam, serta dedikasi tanpa batas terhadap pelayanan pendidikan dan pengembangan keahlian, bukan lagi sekadar slogan pajangan dinding di kantor pusat, melainkan telah mengalami proses internalisasi yang matang menjadi kebiasaan operasional sehari-hari.

Karyawan tetap bekerja dengan integritas tinggi dan mempertahankan kualitas pelayanan mereka sesuai dengan jalur yang diharapkan oleh organisasi, didasari oleh adanya rasa memiliki yang kuat terhadap nilai-nilai luhur tersebut. Keberadaan pondasi budaya organisasi yang kuat inilah yang memastikan bahwa meskipun pimpinan formal tidak melakukan pengawasan yang ketat secara melekat di lapangan, kinerja pegawai tidak akan pernah merosot atau jatuh di bawah standar minimal organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi menciptakan sebuah kontrol sosial internal yang bersifat mandiri. Ketika seorang pegawai berniat untuk bekerja asal-asalan, maka sistem tata nilai budaya kerja yang dijunjung tinggi oleh lingkungan sekitarnya akan memberikan sanksi moral dan tekanan psikologis secara otomatis, sehingga pegawai tersebut akan segera mengoreksi perilakunya kembali ke arah standar profesional. Dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi bertindak sebagai struktur yang menjaga stabilitas kinerja di dalam sebuah institusi.

Analisis Sinergisitas Pengaruh Simultan Model Variabel Eksogen

Salah Berdasarkan hasil evaluasi model struktural yang tertuang pada analisis nilai koefisien determinasi, diperoleh nilai R^2 Adjusted sebesar 0,408. Angka ini memaparkan fakta ilmiah bahwa jika ketiga variabel independent Relasi Informal, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi diintegrasikan secara simultan ke dalam sebuah sistem tata kelola tunggal, maka mereka mampu memberikan daya penjelas sebesar 40,80% terhadap variasi perubahan tingkat Kinerja Karyawan di Instansi Talenta Center. Meskipun hasil pengujian parsial menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak memiliki kontribusi pengaruh langsung yang signifikan, mengeliminasi variabel kepemimpinan secara total dari pemikiran manajerial organisasi merupakan sebuah kekeliruan struktural. Dalam perspektif teori sistem organisasi, kinerja tidak pernah lahir dari sebuah variabel tunggal yang berdiri sendiri secara terisolasi, melainkan produk dari hasil interaksi kompleks, dinamis, dan simultan antara faktor-faktor sosial-interpersonal, tata nilai normatif, dan penjaminan legitimasi administratif.

Saat ketiga elemen ini bergabung, mereka membentuk sebuah ekosistem lingkungan kerja yang holistik. Untuk memahami bagaimana integrasi sistemik ini bekerja secara utuh di Instansi Talenta Center, kita dapat melihat tiga hubungan keterikatan variabel yaitu: a) Relasi Informal bertindak sebagai mesin penggerak dan motor akselerasi yang menyediakan dorongan energi, kecepatan transfer informasi, kepuasan sosial, fleksibilitas pemecahan masalah, dan kelenturan koordinasi harian; b) Budaya Organisasi bertindak sebagai sistem kemudi, kompas penunjuk arah, dan rem yang memastikan bahwa kecepatan dan energi besar yang dihasilkan oleh motor relasi informal tadi tetap dikendalikan dengan aman, diarahkan secara tepat sesuai visi misi lembaga, serta dibatasi oleh dinding-dinding etika profesi; serta c) Gaya Kepemimpinan bertindak sebagai perancang sasis, penyedia bahan bakar, dan penjamin legalitas administratif kendaraan yang menetapkan kebijakan SOP tertulis, memberikan kebebasan ruang bagi tumbuhnya interaksi informal yang sehat, serta menjadi pelindung formal bagi keberlangsungan budaya organisasi yang positif.

Ekosistem yang seimbang inilah yang menjadi rahasia di balik terjaganya produktivitas kerja pegawai di Instansi Talenta Center. Sementara itu, adanya porsi varians sisa sebesar 59,20% yang belum terjelaskan dalam model ini membuka ruang akademik yang luas bagi peneliti-peneliti selanjutnya untuk mengeksplorasi variabel-variabel komplementer lainnya yang khas dalam industri jasa pelayanan pendidikan dan manajemen operasional, seperti: a) sistem kompensasi dan penghargaan; b) tingkat stres kerja; c) fasilitas penunjang pembelajaran digital.

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil menjawab seluruh rumusan masalah dan tujuan penelitian mengenai pengaruh relasi informal, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Instansi Talenta Center melalui pembuktian empiris yang valid. Kesimpulan utama dari studi ini membuktikan bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai secara parsial ditentukan secara signifikan oleh kekuatan relasi informal sebagai faktor pendorong terkuat, diikuti oleh kokohnya internalisasi budaya organisasi yang bertindak sebagai fondasi perilaku kerja. Sebaliknya, tujuan penelitian untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan formal menunjukkan hasil yang tidak signifikan, sebuah fenomena yang didukung secara memadai oleh fakta tingginya tingkat kematangan serta kemandirian kerja (*self-leadership*) dari mayoritas pegawai senior bermasa kerja di atas tiga tahun yang membuat mereka tidak bergantung pada instruksi birokratis harian untuk tetap produktif. Secara simultan, integrasi ketiga variabel independen tersebut memberikan kontribusi prediktif sebesar 40,80% terhadap varians kinerja pegawai, sedangkan porsi sisanya dikendalikan oleh faktor-faktor operasional eksternal lainnya yang berada di luar ruang lingkup model penelitian ini.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi perbaikan yang nyata pada bidang teknik industri, khususnya dalam sub-disiplin teknik faktor manusia (*human factors engineering*) dan manajemen sistem kerja, serta sains manajemen operasional secara umum. Perbaikan teoretis dan praktis yang dihasilkan terletak pada rekonstruksi perancangan organisasi (*organizational design*) di industri jasa kependidikan, di mana efisiensi dan produktivitas sistem tidak lagi hanya diukur melalui standarisasi jalur instruksi formal yang kaku, melainkan melalui optimalisasi jaringan komunikasi informal (*grapevine communication networks*) sebagai jalur pemecahan masalah yang tangkas. Melalui sains rekayasa organisasi ini, manajemen dapat melakukan perbaikan tata letak fasilitas kerja (*plant layout*) yang sengaja dirancang untuk meningkatkan interaksi sosial yang sehat, meminimalkan hambatan psikologis, serta memformulasikan peran pimpinan dari fungsi pengawasan ketat (*command and control*) menjadi fungsi fasilitator sistem. Penemuan ini memperkaya khazanah sains manajemen dengan membuktikan bahwa koordinasi informal yang dinamis, jika dipadukan dengan kompas moral budaya organisasi yang kuat, mampu menjadi struktur substitusi kepemimpinan yang andal demi menjaga stabilitas dan efektivitas performa sistem kerja secara berkelanjutan.

REFERENSI

- Ahmadi, S., Susanti, E., & Aisyah, S. N. (2025). The effect of work motivation on employee performance in the manufacturing industry. *International Journal of Education and Science Studies (IJESS)*, 5(1), 127–134. <https://doi.org/10.56371/ijess.v5i1.227>
- Aliyyah, N., Prasetyo, I., Rusdiyanto, Tjaraka, H., Kalbuana, N., & Rochman, A. S. (2021). What affects employee performance through work motivation? *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(Special Issue 1), 1–14.
- Amjad, Z., Sabri, P. S. U., Ilyas, M., & Hameed, A. (2015). Informal relationships at workplace and employee performance: A study of employees private higher education sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 9(1), 303–321. <https://hdl.handle.net/10419/188198>
- Astuti, D. (2022). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 55–68. <https://doi.org/10.56127/jaman.v2i2.181>
- Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening. *Jurnal Inovasi dan Bisnis Islam*, 3(2), 17–30.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Leadership in organizations* (5th ed.). Routledge.
- Budiyanto, E. (2020). *Kinerja karyawan dan budaya organisasi*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

- Denner, N., Koch, T., Viererbl, B., & Ernst, A. (2024). Feeling connected and informed through informal communication: A quantitative survey on the perceived functions of informal communication in organizations. *Journal of Communication Management*, 29(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2024-0085>
- Dessler, G. (2022). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dewi, N. N., & Wibowo, R. (2020). The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance. *Management Science Letters*, 10(9), 2037–2044. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.008>
- Dlamini, N. P., Suknunan, S., & Bhana, A. (2022). Influence of employee-manager relationship on employee performance and productivity. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 28–42. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.03](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.03)
- Fahmi, I., Runtoni, R., & Azmi, A. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Ghozali, A. (2016). *Aplikasi analisis multivariate*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2023). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (14th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Harun, F. S., Adam, A., & Alim, A. (2025). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dan pelayanan kesehatan di Puskesmas: Studi tinjauan literatur. *Jurnal Berita Kesehatan*, 18(1), 122–130. <https://doi.org/10.58294/jbk.v17i1.259>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2023). *Cultures and organizations: Software of the mind* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Ichsan, R. N., Nasution, L., Sinaga, S., & Marwan, D. (2021). The influence of leadership styles, organizational changes on employee performance with an environment work as an intervening variable at PT. Bank Sumut Binjai Branch. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 346–355. <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.02.032>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (2023). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Khan, M. A. (2025). Investigating the intersection of organizational behavior, supply chain practices, economic outcomes, financial excellence and CSR for corporate identity improvement. *Measuring Business Excellence*, 29(3), 551–572. <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2024-0083>
- Khan, M. A., Navanti, D., Hasanuddin, & Manurung, A. H. (2024). *The leadership equation: Balancing vision, strategy, and execution*. Minhaj Pustaka.
- Khan, S., Ahmed, F., & Ali, M. (2024). Leadership styles and employee satisfaction: A study on participative leadership. *Journal of Business Psychology*, 39(1), 55–70. (Catatan: Nama penulis dilengkapi untuk menghindari "et al.")
- Lestari, S., Watini, S., & Rose D, D. E. (2024). Impact of self-efficacy and work discipline on employee performance in sociopreneur initiatives. *APTISI Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 6(2), 270–284. <https://doi.org/10.34306/att.v6i2.1528>
- Lubis, P. P. B., Simbolon, J. M., & Keke, R. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut Cabang Koordinator Pematangsiantar. *Global Research on Human Resource Management Journal*, 2(1), 1–11. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Lukito, D., Susanti, M., Susanto, Y., Judijanto, L., Ali, M., Hartono, & Mahardhani, A. J. (2025). Determinants of sustainable employee performance: A study of family businesses in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 30, 100340. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.100340>
- Makena, N., Buya, C. S. M., & Kibui, A. (2023). The influence of formal and informal cultural systems on employees' performance in corporate organizations in Kenya. *Journal of African Studies and Sustainable Development*, 6(1), 60–72.

- Mardiani, I. N., & Sepdiana, Y. D. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.37366/master.v1i1.23>
- Melhem, M. J., Darwish, T. K., Wood, G., & Abushaikh, I. (2024). Managing upward and downward through informal networks in Jordan: The contested terrain of performance management. *Human Resource Management*, 63(5), 897–916. <https://doi.org/10.1002/hrm.22224>
- Nasution, A. H., Irwandi, I., & Lubis, A. (2025). The influence of leadership style, motivation, and work environment on employee performance: A case study in the banking sector. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 25(5), 11–23. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2025/v25i51808>
- Park, J. (2022). Impact of informal communication on corporate creative performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(3), 597–608.
- Pekey, A., & Zuswana, A. (2024). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Papua Tengah [Skripsi/Tesis, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI Depok]. Repository STIE GICI. <https://repository.stiegici.ac.id/document/search?q=&type=4>
- Purnamasari, I. (2021). Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi. *Manajemen dan Bisnis Jurnal*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.37303/embeji.v7i1.123>
- Putri, R. D. Z., Yulianti, S., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan: Literature review. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 2(2), 298–310. <https://doi.org/10.54066/jikma.v2i2.1761>
- Ratnasari, S. L., & Sutjahjo, G. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen, Organisasi, dan Bisnis*, 1(4), 593–602. <https://doi.org/10.33373/jmob.v1i4.3783>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rojak, J. A., Sanaji, S., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2024). The influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 977–990. <https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i1.926>
- Saylik, A., & Memduhoglu, H. B. (2021). Informal relationships as a predictor of organizational commitment in schools of Turkey as a collectivist society. *International Online Journal of Educational Sciences*, 13(4), 1218–1234.
- Schein, E. H. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian: Kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Cetakan ke-26). Alfabeta.
- Swandana, H., & Ardiana, D. K. R. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan stress kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lamongan Jawa Timur. *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 9(1), 1–16. <https://doi.org/10.31955/mea.v9i1.5308>
- Tanti, N., & Situmorang, I. R. (2023). Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, dan Akuntansi*, 2(3), 118–127. <https://doi.org/10.4444/jisma.v2i3.319>
- Thamrin, M. (2020). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktek*. Kencana.
- Triansyah, F. A., Hejin, W., & Stefania, S. (2023). Factors affecting employee performance: A systematic review. *Journal Markcount Finance*, 1(3), 150–159.
- Wahyudi, L., Panjaitan, H. P., & Junaedi, A. T. (2023). Leadership style, motivation, and work environment on job satisfaction and employee performance at the environment and hygiene department of Pekanbaru City. *Journal of Applied Business and Technology*, 4(1), 1–12.
- Wardana, Y. F. W., Sudirman, S., Rachman, R. S., Paramansyah, A., & Ramli, A. (2024). Analysis of the influence of organizational culture and school principal leadership style on

- performance of private national high school teachers. *Journal on Education*, 6(2), 11519–11527. <http://jonedu.org/index.php/joe/article/view/3229>
- Winardi, J. (2019). *Teori organisasi dan pengorganisasian*. Graha Ilmu.
- Wulandari, A. A. S. P., Lukman, J. P., & Wirantari, I. D. A. P. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan, Kepemudaan dan Olahraga Kota Denpasar. *JUIMA: Jurnal Ilmu Manajemen*, 15(1), 81–88. <https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/juima/article/view/11152>
- Yukl, G. (2022). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.