

# Peran Budaya Organisasi dalam Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Loyalitas Karyawan di BPS Sumut

M. Raihan<sup>1</sup>, Annio Indah Lestari Nasution<sup>2</sup>, Nuri Aslami<sup>3</sup>

Department of Management, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received: 20 Agustus 2025

Revised: 05 September 2025

Accepted: 30 September 2025

### Keywords:

Kepemimpinan Transformasional, Loyalitas Karyawan, Budaya Organisasi  
*Transformational Leadership, Employee Loyalty, Organizational Culture*

## ABSTRACT

**Tujuan Penelitian:** Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Utara.

**Metode Penelitian:** Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode deskriptif dan kausal. Sampel penelitian berjumlah 92 responden dari populasi 119 karyawan, ditentukan menggunakan rumus Slovin.

**Kebaruan Penelitian:** Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi budaya organisasi sebagai variabel intervening yang menghubungkan gaya kepemimpinan transformasional dengan loyalitas karyawan dalam konteks lembaga pemerintah, khususnya Badan Pusat Statistik di tingkat provinsi.

**Hasil Penelitian:** Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui budaya organisasi. Budaya organisasi terbukti berperan sebagai penghubung yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas.

**Implikasi:** Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai dinamika kepemimpinan dan perilaku organisasi dalam sektor publik, dengan menekankan peran budaya organisasi sebagai mekanisme mediasi yang penting. Secara praktis, hasil penelitian memberikan landasan bagi instansi pemerintah untuk mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih transformasional dan berorientasi pada penguatan budaya organisasi, guna meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

**Research Objective:** In This study aims to examine the influence of transformational leadership on employee loyalty with organizational culture as an intervening variable at the Central Bureau of Statistics (Badan Pusat Statistik) of North Sumatra Province.

**Research Method:** A quantitative approach was applied using descriptive and causal methods. The study involved 92 respondents selected from a total population of 119 employees using the Slovin formula.

**Research Novelty:** The novelty of this study lies in the integration of organizational culture as an intervening variable that links transformational leadership and employee loyalty within the context of a governmental institution, specifically the Central Bureau of Statistics at the provincial level. This approach provides a broader understanding of how leadership practices shape organizational culture that, in turn, fosters employee loyalty.

**Research Results:** The results show that transformational leadership as significant influence on employee loyalty, both directly and indirectly through organizational culture. Organizational culture plays an essential role as a mediator that strengthens the relationship between leadership and loyalty. **Implications:** Theoretically, this study enriches the literature on leadership dynamics and organizational behavior in the public sector by highlighting the mediating role of organizational culture. Practically, the findings provide a foundation for government institutions to develop more transformational leadership strategies oriented toward strengthening organizational culture in order to improve employee loyalty and sustainable organizational performance.

Copyright © by Author(s)

This is an open-access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



## Corresponding Author:

M.Raihan,

Department of Management, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Jl. William Iskandar Ps. V, Medan Estate, Kec. Percut Sei Tuan. Kab. Deli Serdang

Email: [muhammadraihan30308@gmail.com](mailto:muhammadraihan30308@gmail.com)

## Pendahuluan

Perubahan dunia kerja di era modern menuntut organisasi, termasuk sektor publik, untuk beradaptasi secara cepat terhadap dinamika lingkungan strategis. Keberhasilan organisasi pemerintah tidak lagi semata ditentukan oleh kemajuan teknologi dan efisiensi prosedural, tetapi juga oleh kualitas

sumber daya manusia yang menjadi penggerak utama pencapaian tujuan institusi (Cahyaningtyas et al., 2023). Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan menjadi faktor kunci yang menentukan arah, motivasi, serta komitmen pegawai terhadap organisasi. Pemimpin yang mampu menginspirasi, mendorong partisipasi aktif, dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis dapat membentuk loyalitas karyawan yang kuat, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberlanjutan kinerja organisasi (Mushaddiq Suaidy & Rony, 2023).

Loyalitas karyawan mencerminkan komitmen afektif dan keinginan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Loyalitas tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kompensasi dan fasilitas kerja, tetapi juga oleh kondisi psikologis dan budaya organisasi yang terbentuk di lingkungan kerja. Budaya organisasi yang positif menciptakan rasa aman, keterbukaan komunikasi, dan penghargaan terhadap kontribusi individu, yang pada gilirannya memperkuat keterikatan emosional antara pegawai dan organisasi (Apriyani et al., 2024). Dengan demikian, kenyamanan dan rasa memiliki yang terbentuk dalam budaya kerja yang sehat berperan sebagai jembatan penting antara kepemimpinan dan loyalitas karyawan.

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan transformasional memegang peranan strategis. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target kerja, tetapi juga berupaya menumbuhkan nilai-nilai bersama, memberikan motivasi intrinsik, serta mengembangkan potensi individu secara berkelanjutan. Pendekatan kepemimpinan ini diyakini mampu memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada kolaborasi, apresiasi, dan inovasi. Pada akhirnya, sinergi antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang kuat menjadi fondasi utama dalam membangun loyalitas karyawan yang berdaya tahan tinggi terhadap perubahan (Setianingrum R et al., 2025)

Selain itu, budaya organisasi memiliki peran yang signifikan dalam mendorong peningkatan loyalitas karyawan. Budaya organisasi yang terbentuk dengan baik tidak hanya memengaruhi cara berpikir dan bertindak para karyawan, tetapi juga berperan besar dalam mendorong peningkatan kinerja mereka. Ketika nilai-nilai dan norma organisasi disepakati serta dipahami bersama, hal tersebut membantu karyawan untuk lebih mengenali ekspektasi dan tolok ukur yang berlaku dalam lingkungan kerja. Akibatnya, hal ini berdampak positif pada cara mereka menjalankan tanggung jawab, menjalin kolaborasi dengan sesama pegawai, serta memberikan kontribusi nyata dalam pencapaian tujuan perusahaan (Thania et al., 2024).

Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Utara, sebagai instansi pemerintah yang bergerak di bidang pengumpulan serta pengolahan data statistik, menghadapi tantangan dalam menjaga loyalitas pegawai sekaligus mendorong peningkatan kinerja organisasi. Pimpinan di lingkungan kantor tersebut tidak hanya dituntut untuk mengelola data, tetapi juga berperan dalam memberi motivasi dan inspirasi kepada karyawan agar dapat menjalankan tugas dengan baik. Hal ini didapatkan melalui hasil observasi yang sudah dilaksanakan di Kantor BPS Provinsi Sumatera Utara, maka adapun fenomena yang diangkat dalam penelitian ini adalah penurunan loyalitas karyawan di Kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Utara yang ditandai dengan penurunan kinerja yang dibuktikan pada tabel berikut.

**Tabel 1. Perbandingan Capaian Kinerja BPS Sumatera Utara 2023-2024**

Indikator / Tujuan Strategis	Capaian 2023	Capaian 2024	Perubahan	Keterangan
Pemanfaatan Data Statistik (rata-rata capaian)	111,08%	110,16%	0,92%	Terjadi penurunan tipis dalam pemanfaatan data statistik
Persentase Penggunaan Data BPS	102,16%	100,32%	1,84%	Persentase turun walaupun realisasi pengguna naik tipis
Tata Kelola & Reformasi Birokrasi (rata-rata capaian)	100,55%	99,84%	0,71%	Mengalami penurunan kinerja tata kelola
Nilai SAKIP	75,95 poin (99,93% target)	76,75 poin (99,68% target)	+0,80 poin	Naik, tetapi tetap belum mencapai target Renstra (77 poin)

Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Utara, 2025

Berdasarkan hasil perbandingan capaian kinerja tahun 2023 dan 2024, terlihat bahwa kinerja Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Sumatera Utara mengalami sedikit penurunan pada tahun 2024

dibandingkan tahun sebelumnya. Penurunan ini tampak pada beberapa indikator utama, seperti tujuan pemanfaatan data statistik, persentase pengguna data BPS, serta tata kelola dan reformasi birokrasi. Secara khusus, indikator tata kelola dan reformasi birokrasi mengalami penurunan capaian rata-rata dari 100,55% pada tahun 2023 menjadi 99,84% pada tahun 2024. Meskipun secara numerik penurunan ini tampak kecil, fenomena tersebut mencerminkan adanya tantangan dalam aspek penguatan kelembagaan, peningkatan kualitas sumber daya manusia, serta penerapan prinsip akuntabilitas kinerja. Kondisi ini dapat berimplikasi pada menurunnya loyalitas karyawan, karena efektivitas tata kelola yang belum optimal sering kali memengaruhi kepuasan kerja, motivasi, serta komitmen pegawai terhadap organisasi. Dengan kata lain, apabila sistem manajemen internal, pembinaan karier, serta mekanisme penghargaan belum berjalan maksimal, maka loyalitas karyawan sebagai aset organisasi juga berpotensi menurun. Oleh karena itu, perbaikan tata kelola birokrasi dan penguatan reformasi internal bukan hanya menjadi instrumen pencapaian target kinerja lembaga, tetapi juga bagian integral dalam membangun loyalitas pegawai secara berkelanjutan.

Pendekatan kepemimpinan menjadi faktor krusial dalam menjawab tantangan tersebut, dan salah satu model yang banyak dikaji adalah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi perubahan yang konstruktif, menumbuhkan motivasi dan antusiasme kerja, serta mempererat hubungan emosional antara pemimpin dan bawahan (Sofiyanto et al., 2024). Namun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja atau kepuasan kerja, sementara dimensi loyalitas karyawan dalam konteks birokrasi pemerintah belum banyak dieksplorasi. Di sisi lain, penelitian mengenai budaya organisasi sebagai variabel yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan loyalitas juga masih terbatas, terutama dalam konteks lembaga publik yang memiliki struktur hierarkis dan aturan formal yang kuat. Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan kebaruannya dengan menempatkan budaya organisasi sebagai variabel intervening yang menghubungkan gaya kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan dalam konteks birokrasi pemerintah, khususnya pada Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Utara. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme internal yang membentuk loyalitas pegawai di lingkungan instansi pemerintah.

Berbeda dengan gaya kepemimpinan lainnya, seperti otoriter atau transaksional, yang cenderung menekankan perintah atau imbalan, kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada pemberdayaan dan pengembangan potensi karyawan. Kepemimpinan transformasional telah terbukti dapat meningkatkan Tingkat komitmen karyawan dalam mendukung organisasi. Bukti tersebut tampak pada studi yang dilakukan oleh Rachman & Kurniawati, 2024 menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberikan dukungan emosional dapat memperkuat komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Hal ini menjadikan kepemimpinan transformasional lebih relevan dalam membangun hubungan jangka panjang yang kuat dan meningkatkan loyalitas dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lebih fokus pada imbalan atau control (Rachman & Kurniawati, 2024). Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Rifiera & Kasmiruddin, 2024 menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan, baik secara langsung maupun ketika dikombinasikan dengan budaya organisasi. Dalam temuan mereka, dijelaskan bahwa pemimpin yang mengadopsi pendekatan transformasional, yakni dengan menunjukkan sikap inspiratif, memberi dukungan secara emosional, serta mendorong pemikiran inovatif, mampu meningkatkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Selain itu, budaya organisasi yang ditanamkan melalui nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang dibentuk secara kolektif juga turut memperkuat loyalitas tersebut, karena menciptakan rasa memiliki dan identitas bersama di antara para karyawan (Rifiera & Kasmiruddin, 2024). Selaras dengan penelitian Muliati, menyebutkan bahwasannya dalam sebuah perusahaan, Seorang pemimpin umumnya memiliki wewenang yang besar dalam menetapkan keputusan serta mengelola kinerja bawahannya, termasuk dalam menerapkan nilai-nilai budaya yang diyakininya. Budaya organisasi sendiri terbentuk melalui kontribusi individu-individu dalam lingkungan kerja yang menjunjung tinggi etika serta memberikan ruang bagi pegawai untuk menjalankan tugas secara optimal demi tercapainya tujuan institusi. Ketika pemimpin mampu menanamkan budaya organisasi yang positif dan inklusif, hal tersebut cenderung akan mendorong munculnya loyalitas dari para karyawan (Muliati, 2020). Suatu budaya organisasi yang sehat dan bernilai positif mampu membentuk perilaku karyawan, menumbuhkan keterikatan emosional, serta menghadirkan iklim kerja yang sejalan dengan arah dan sasaran organisasi. Aryana dan Winoto (2021) menegaskan bahwa budaya

yang lahir dari nilai, norma, serta keyakinan bersama berperan penting dalam memperkuat identitas karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendorong peningkatan loyalitas (Aryana & Winoto, 2021).

Sejumlah riset terdahulu mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberi kontribusi penting terhadap peningkatan loyalitas karyawan. Di sisi lain, budaya organisasi berfungsi sebagai faktor yang memperkuat kedekatan emosional individu dengan lingkungan kerjanya. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih terfokus pada lingkungan perusahaan swasta, sehingga belum banyak yang menggali hubungan variabel-variabel tersebut dalam konteks birokrasi pemerintahan. Selain itu, keterlibatan budaya organisasi sebagai variabel intervening dalam kaitannya dengan kepemimpinan dan loyalitas belum banyak dijadikan fokus utama, khususnya pada instansi pemerintah seperti Kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Utara. Studi ini dilakukan dengan tujuan melengkapi kekurangan tersebut dengan menyoroti bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi loyalitas karyawan, Pengaruh tersebut muncul tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui fungsi budaya organisasi sebagai variabel perantara. Keunikan penelitian ini terlihat pada penggunaan model analisis yang komprehensif dan sesuai dengan konteks, sekaligus penerapannya pada sektor publik yang selama ini masih jarang diteliti

Masalah menurunnya loyalitas karyawan di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara menjadi titik tolak penelitian ini, mengingat kondisi tersebut dapat mengganggu efektivitas kinerja organisasi. Fokus penelitian diarahkan pada pengujian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas pegawai, dengan budaya organisasi ditempatkan sebagai variabel intervening. Hasil yang diperoleh diharapkan mampu memberi kontribusi nyata dalam pengembangan strategi sumber daya manusia yang menitikberatkan pada aspek kepemimpinan dan penguatan budaya organisasi.

## Kajian Pustaka

### Loyalitas Karyawan

Loyalitas merupakan bentuk kesetiaan yang muncul akibat adanya rasa nyaman dan puas. Loyalitas juga dapat terbentuk melalui hubungan yang melibatkan timbal balik, sehingga mendorong karyawan untuk berkomitmen dan menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi (Salsabila et al., 2024). Kesetiaan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi menjadi bagian dari indikator loyalitas kerja, yang dapat dijadikan ukuran dalam proses evaluasi karyawan (Khairul & Anggarini, 2023). Loyalitas ini tercermin dalam sikap dan perilaku karyawan yang mencakup kesetiaan, dedikasi, dan keberpihakan terhadap tujuan organisasi (Yuyuk Liani, 2023). Secara garis besar, loyalitas karyawan menggambarkan adanya kedekatan emosional dengan organisasi, yang membuat mereka tidak mudah berpaling dan tetap memberikan usaha terbaik meski terdapat tantangan ataupun peluang dari luar (Ayu Regita, 2023).

Menurut Widhiastuti dalam bukunya dijelaskan bahwa Loyalitas karyawan menjadi tolak ukur dalam menilai kekuatan komitmen seseorang terhadap organisasi. Komitmen diartikan sebagai keadaan ketika seorang karyawan mendukung organisasi dengan menerima aturan, nilai, serta tujuan yang berlaku, dan menunjukkan niat untuk terus bertahan sebagai anggota di dalamnya (Widhiastuti, 2012). Menurut Hasibuan dalam (Safrida et al., 2023) Kesetiaan yang lahir dari etos kerja Islami berperan penting dalam membentuk perilaku positif individu di tempat kerja, sebab hal tersebut mampu mendorong munculnya sikap kerja yang konstruktif. Menurut Allen dan Meyer dalam (R. Sari et al., 2024) loyalitas karyawan dapat dijelaskan melalui tiga komponen utama, yaitu: komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuitas. Ketiga komponen ini bersama-sama membentuk dasar loyalitas yang mendalam dan berkelanjutan. Selain itu, menurut Sudiman dalam (Maulida et al., 2024) Loyalitas karyawan dapat dipahami sebagai sikap bersedia dari seorang pekerja untuk memberikan waktu, tenaga, serta keterampilannya demi tercapainya tujuan perusahaan, menjaga kerahasiaan usaha, dan menghindari tindakan yang bisa merugikan organisasi

Dengan menghadirkan tempat kerja yang positif, memberikan pengakuan terhadap pencapaian, serta memperhatikan kebutuhan kesejahteraan, pemimpin yang efektif mampu menumbuhkan komitmen dan kesetiaan karyawan. Sebagai hasilnya, loyalitas karyawan merupakan suatu sikap karyawan yang menunjukkan kesediaan untuk berkomitmen dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada organisasi (Gracia & Setyowati, 2022). Salah satu faktor yang dapat memperkuat loyalitas tersebut adalah keberadaan Dana Pensiun. Selain memberikan jaminan finansial bagi masa depan, Dana Pensiun

juga berkontribusi pada pembangunan ekonomi nasional dengan mendukung sektor produktif. Dengan jaminan tersebut, karyawan merasa lebih dihargai, yang pada akhirnya memperkuat komitmen dan loyalitas mereka terhadap organisasi (Sari & Nasution, 2025).

### Gaya Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin dalam lingkup kerja dituntut memiliki kemampuan serta keterampilan tertentu, di mana kepemimpinan dimaknai sebagai upaya memengaruhi pihak lain melalui peran jabatan yang ia emban (Sieny Caroline Wellyanto, 2019). Secara umum, kepemimpinan dipahami sebagai proses yang melibatkan pengaruh terhadap individu lain Untuk mewujudkan tujuan yang telah disepakati bersama, kepemimpinan dipahami sebagai suatu proses di mana seorang pemimpin berperan memengaruhi orang lain melalui pemberian inspirasi, memberi motivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka dalam meraih tujuan yang sudah ditetapkan (Waedoloh et al., 2022). Menurut Nothouse dalam (Octavia & Savira, 2022) gaya kepemimpinan adalah pendekatan yang diterapkan individu yang merupakan seorang pemimpin dengan tujuan mmeberikan pengaruh serta memberikan motivasi pengikut untuk menggapai sebuah tujuan yang sama. Gaya ini dapat bervariasi, mulai dari otoriter, demokratis, hingga *laissezfaire*, tergantung pada karakteristik pemimpin dan kebutuhan situasi. Menurut Katz dan Kahn yang dikutip dalam buku Suriagiri menyebutkan "*Leadership is the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization*" yang artinya kepemimpinan bukan hanya soal memberi perintah atau menjalankan prosedur standar, melainkan tentang kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan pengaruh yang bermakna sehingga anggota organisasi termotivasi secara sukarela, terinspirasi, dan melibatkan diri lebih dalam dari sekadar mengikuti aturan formal (Suriagiri, 2020).

Menurut Khuntia dan Suar (2004), dalam (Marzuki, 2018) Dalam model kepemimpinan transformasional, pemimpin memiliki peran penting untuk menyesuaikan nilai, kepercayaan, dan tindakan para anggota sehingga sejalan dengan visi yang telah ditetapkan organisasi.. Menurut Humphreys dalam (Pratama et al., 2024) Lebih dari sekadar pertukaran ekonomi, kepemimpinan transformasional berperan dalam mengintegrasikan nilai, kepercayaan, sikap, dan arah tujuan personal menjadi tujuan bersama, yang memungkinkan pencapaian melebihi target yang ditentukan. Penerapan teori kepemimpinan transformasional juga berpotensi memberikan dorongan positif terhadap kinerja. Menurut Bass dalam (Roni Harsoyo, 2022) Gaya kepemimpinan transformasional dipahami sebagai pendekatan yang menitikberatkan pada peran pemimpin dalam membangkitkan motivasi dan memberikan inspirasi kepada pengikutnya agar dapat mencapai target organisasi yang lebih tinggi. Pendekatan ini mencakup kemampuan menciptakan visi yang menggugah, memberikan dorongan positif, Dalam konteks perubahan organisasi, kepemimpinan transformasional memiliki fungsi utama untuk memotivasi anggota agar dapat beradaptasi sekaligus mendukung tercapainya target organisasi, dengan tetap memperhatikan perkembangan dan kebutuhan personal masing-masing anggota. (Anandani & Aslami, 2023).

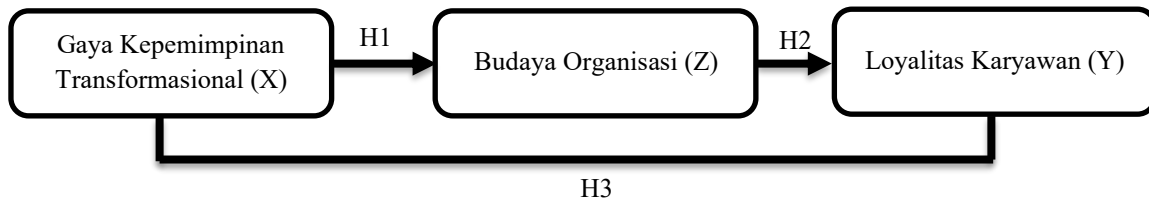
### Budaya Organisasi

Menurut Schein dalam (Wahyuddin, 2022) Budaya sering kali dimaknai sebagai pola dasar asumsi yang muncul atau dikembangkan kelompok tertentu dalam merespons tantangan internal maupun eksternal. Dalam ranah organisasi, budaya organisasi ialah tatanan nilai, norma, serta kepercayaan yang berlaku di antara anggota dan memengaruhi cara mereka bersikap serta bertindak. Budaya ini meliputi pola interaksi, kerja sama, serta strategi menghadapi hambatan. Kehadiran budaya organisasi yang kuat dapat menumbuhkan solidaritas, memperdalam ikatan emosional, serta mendorong komitmen yang lebih kokoh terhadap tujuan yang ingin dicapai bersama (Lubis et al., 2024).

Budaya Organisasi menurut Luthans dalam (Ramadhani et al., 2024) yakni setiap organisasi memiliki seperangkat nilai dan norma yang menjadi acuan perilaku anggotanya. Agar bisa diterima dalam lingkungan kerja, individu berusaha menyesuaikan tindakannya dengan budaya yang berlaku. Selain itu, menurut Gareth Morgan dalam (Aviyani et al., 2021) budaya organisasi juga dapat dipengaruhi oleh faktor budaya nasional, yang mencakup nilai-nilai sosial dan cara berkomunikasi.

Budaya yang inklusif dan terbuka akan mendorong kolaborasi yang lebih baik antar karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi. Pemimpin yang mampu mengelola dan memperkuat budaya organisasi akan mampu membentuk kondisi kondusif yang mendukung keberhasilan bersama dan memberikan peningkatan loyalitas dan juga motivasi karyawan dalam menggapai sasaran yang sudah

ditentukan (Azraqi et al., 2025). Menurut Barto yang dikutip dalam buku Burhanudin menyebutkan Perubahan budaya organisasi dapat dilakukan melalui beberapa langkah yang disepakati pimpinan bersama anggota, yaitu: (1) menggali norma yang berlaku di organisasi saat ini; (2) membicarakan aturan perilaku utama yang dijadikan pedoman dalam mencapai target organisasi; (3) merumuskan norma baru yang berpotensi memberi kontribusi positif terhadap efektivitas kerja; (4) mengidentifikasi adanya perbedaan antara norma yang ada dengan norma yang dianggap lebih konstruktif; dan (5) menutup kesenjangan tersebut dengan menyepakati penerapan norma baru (Burhanuddin et al., 2018).



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Sumber: Data Diolah, 2025

## Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan penelitian kuantitatif sebagai jenis penelitian dan deskriptif sebagai metodenya. Pendekatan deskriptif dimanfaatkan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai fenomena yang diteliti melalui pemaparan yang lengkap dan mendalam (Sugiyono, 2023). Adapun pendekatan kausalitas dimaksudkan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel bebas dan variabel terikat.

Jumlah populasi yang ada di riset ini adalah 119 orang, yang terdiri atas seluruh pegawai di Kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Utara. Dari jumlah tersebut, terdapat 38 divisi yang masing-masing dipimpin oleh seorang ketua divisi, sehingga terdapat 38 orang ketua divisi. Sementara itu, sebanyak 81 pegawai lainnya merupakan anggota yang tersebar dalam divisi-divisi tersebut. Berdasarkan jumlah populasi yang ada, penulis menerapkan rumus Slovin untuk menghitung ukuran sampel berdasarkan tingkat kesalahan yang diinginkan. Rumusnya ialah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Keterangan:

n : Jumlah sampel yang dibutuhkan

N : Jumlah Populasi

e : Margin of error

$$n = \frac{119}{1 + 119 \cdot (0,05)^2}$$

$$n = \frac{119}{1 + 0,2975}$$

$$n = \frac{119}{1,2975} = 91,7$$

Jadi, jumlah sampel yang dibutuhkan adalah sekitar 92 orang.

**Tabel 2. Jumlah Responden**

No	Responden	Populasi	Sampel
1	Ketua Divisi	38	30
2	Anggota	81	62
	Jumlah	119	92

Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Utara, 2025

Kriteria responden difokuskan pada karyawan yang sudah mempunyai periode kerja selama satu tahun lebih. Pertimbangan ini didasarkan pada asumsi bahwa karyawan dengan pengalaman kerja

minimal 1 tahun telah melewati masa adaptasi dan memiliki pemahaman yang memadai mengenai gaya kepemimpinan pimpinan, budaya organisasi, serta dinamika kerja di kantor BPS Provinsi Sumatera Utara. Dengan demikian, mereka diharapkan mampu memberikan penilaian yang lebih objektif dan relevan terhadap penelitian. Perhatian utama penelitian ini adalah pada peran budaya organisasi dalam menyalurkan efek kepemimpinan transformasional terhadap tingkat loyalitas karyawan.

**Tabel 3. Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel Penelitian	Definisi Variabel	Indikator Variabel	Skala
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	Gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan memberikan dukungan pada setiap orang yang berada di organisasi dengan tujuan meraih tujuan (Morris, 1990).	1) Pesona 2) Memotivasi 3) Fokus pada setiap orang 4) Stimulus ke pikiran	Linkert 1-5
2	Loyalitas Karyawan (Y)	Komitmen dan rasa tanggung jawab seorang karyawan terhadap perusahaan/organisasi, yang ditunjukkan melalui kepatuhan pada peraturan dan usaha untuk bekerja sama serta mencapai tujuan bersama (Elly Siswanto, 2019).	1) Ketaatan pada peraturan 2) Bertanggung jawab dalam organisasi 3) Keinginan dalam bekerja sama 4) Sikap mempunyai 5) Hubungan pribadi 6) Menyukai pekerjaan sendiri	Linkert 1-5
3	Budaya Organisasi (Z)	Pola perilaku yang dianggap wajar dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban anggota organisasi terbentuk melalui nilai, aturan, dan praktik yang berlaku di dalam organisasi (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2017).	1) Orientasi hubungan pemimpin dengan anggota 2) Orientasi hubungan sesama karyawan 3) Membangun kepercayaan sambil menjagasi sikap terbuka 4) Peduli dan mendukung 5) Perbedaan kepribadian	Linkert 1-5

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

Dari 119 seluruh karyawan, terdapat 38 divisi yang dipimpin oleh ketua per divisi, artinya terdapat 38 ketua divisi dengan anggota karyawan 81 yang terbagi ke dalam divisi tersebut, sehingga persentase ketua divisi adalah sekitar 31,93% dari total karyawan. Karyawan tersebut terbagi ke dalam beberapa tim/divisi kerja yang sudah sesuai pada hak dan kewajiban tiap orang. Maka adapun pembagian tim kerja tersebut mengacu pada struktur organisasi untuk Tahun Anggaran 2025 yang terdiri dari 38 tim, masing-masing dipimpin oleh seorang Ketua Tim. Dari data yang diperoleh, karyawan dengan jenis kelamin pria berjumlah 56 orang atau 56%, sementara karyawan wanita berjumlah 44 orang atau 44%. Dalam hal usia, terdapat 53 karyawan atau 53% yang berusia lebih dari 40 tahun, 42 karyawan atau 42% yang berusia antara 30 hingga 40 tahun, dan 5 karyawan atau 5% dengan kisaran umur 20 sampai 30 tahun. Berasal

pada segi masa kerja, 93 karyawan atau 87,74% telah bekerja lebih dari 5 tahun, 5 karyawan atau 4,72% telah bekerja satu atau 3 tahun, dan 3 karyawan atau 2,83% memiliki masa kerja 4 hingga 5 tahun. Adapun posisi jabatan yang ada di Kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Utara adalah sebagai berikut, yaitu 17 karyawan ataupun 17,2% berposisi sebagai Statistisi Muda, 3 karyawan atau 3% sebagai Statistisi Mahir, 4 karyawan atau 4% sebagai Arsiparis Pertama, 15 karyawan atau 15,2% sebagai Pelaksana, 5 karyawan atau 5,1% sebagai Analis SDM Ahli Muda, 20 karyawan atau 20,2% sebagai Statistisi Ahli Muda, 2 karyawan atau 2% sebagai Prakom Madya, dan posisi lainnya dengan jumlah yang lebih kecil.

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

**Tabel 4. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Butir Pertanyaan	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Keterangan	Cronbach's Alpha	Status
Gaya Kepemimpinan	P1	0,661	0,205	Valid	0,978	Reliabel
	P2	0,758	0,205	Valid		
	P3	0,795	0,205	Valid		
	P4	0,788	0,205	Valid		
	P5	0,733	0,205	Valid		
	P6	0,783	0,205	Valid		
	P7	0,833	0,205	Valid		
	P8	0,394	0,205	Valid		
	P9	0,798	0,205	Valid		
	P10	0,750	0,205	Valid		
	P11	0,825	0,205	Valid		
Budaya Organisasi	P12	0,858	0,205	Valid	0,831	Reliabel
	P13	0,854	0,205	Valid		
	P14	0,757	0,205	Valid		
	P15	0,799	0,205	Valid		
	P16	0,829	0,205	Valid		
	P17	0,812	0,205	Valid		
	P18	0,785	0,205	Valid		
	P19	0,739	0,205	Valid		
	P20	0,780	0,205	Valid		
	P21	0,865	0,205	Valid		
	P22	0,834	0,205	Valid		
Loyalitas Karyawan	P23	0,832	0,205	Valid	0,885	Reliabel
	P24	0,877	0,205	Valid		
	P25	0,819	0,205	Valid		
	P26	0,826	0,205	Valid		
	P27	0,815	0,205	Valid		
	P28	0,882	0,205	Valid		
	P29	0,850	0,205	Valid		
P30	0,876	0,205	Valid			

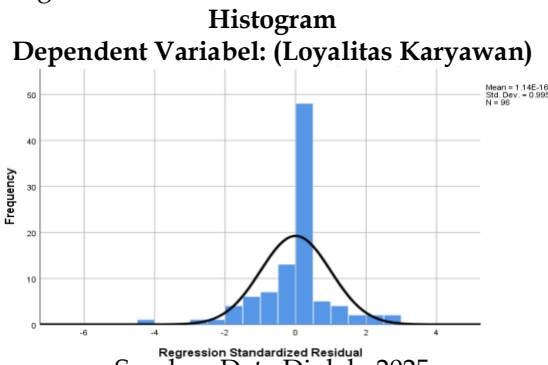
Sumber: Data Diolah, 2025

Hasil Uji Asumsi Klasik

Tabel 5. Hasil Pengujian Normalitas dan Histogram X Terhadap Y

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		96
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.10225144
Most Extreme Differences	Absolute	.216
	Positive	.207
	Negative	-.216
Test Statistic		.216
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal
- b. Calculated from data
- c. Lilliefors Significance Correction



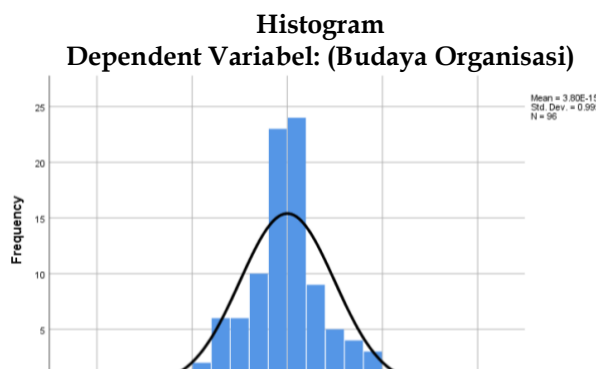
Sumber: Data Diolah, 2025

Nilai Asymp. Sig. = 0,000 artinya secara statistik, Nilai yang jauh di bawah 0,05 menunjukkan bahwa distribusi residual berbeda secara signifikan dibandingkan dengan distribusi normal, oleh sebab itu kita menolak  $H_0$ , yaitu bahwa data residual berdistribusi normal. Histogram residual menunjukkan penyebaran data yang mendekati simetris namun tetap perlu diperhatikan adanya penyimpangan ringan dari kurva normal. Oleh karena itu, distribusi mendekati normal.

Tabel 6. Hasil Pengujian Normalitas dan Histogram X Terhadap Z

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		96
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.61265352
Most Extreme Differences	Absolute	.164
	Positive	.138
	Negative	-.164
Test Statistic		.164
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal
- b. Calculated from data
- c. Lilliefors Significance Correction



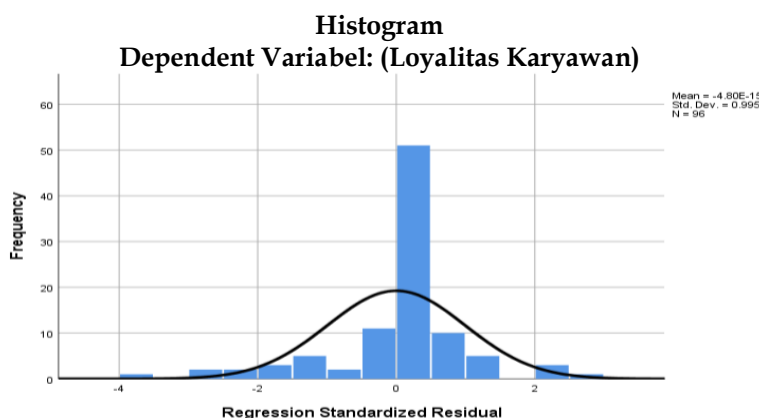
Sumber: Data Diolah, 2025

Uji statistik menunjukkan nilai Asymp. Sig. sebesar 0,000, menandakan perbedaan yang signifikan antara distribusi residual dan distribusi normal. Dengan nilai ini jauh di bawah 0,05, hipotesis nol ( $H_0$ ) tentang normalitas residual ditolak. Melalui histogram, terlihat bahwa residual membentuk kurva bell-shaped yang simetris di sekitar nol, sehingga secara visual data residual pada model regresi ini cenderung mengikuti distribusi normal, memenuhi asumsi normalitas secara keseluruhan.

**Tabel 7. Hasil Pengujian Normalitas dan Histogram Z Terhadap Y**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		96
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.80338567
Most Extreme Differences	Absolute	.273
	Positive	.231
	Negative	-.273
Test Statistic		.273
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 <sup>c</sup>

- Test distribution is Normal
- Calculated from data
- Lilliefors Significance Correction



Sumber: Data Diaolah, 2025

Dengan Asymp. Sig. = 0,000, dapat disimpulkan secara statistik bahwa distribusi residual berbeda secara signifikan dari distribusi normal. Nilai yang jauh di bawah 0,05 ini menyebabkan penolakan terhadap hipotesis nol ( $H_0$ ) mengenai normalitas residual. Grafik histogram residual memperlihatkan bahwa sebagian besar data terkumpul di sekitar angka nol dan membentuk puncak yang tajam. Pola ini mengindikasikan bahwa penyebaran residual mengikuti kurva normal secara seimbang.

**Tabel 8. Hasil Pengujian Multikolinearitas X Terhadap Y**

Model	Coefficients <sup>a</sup>		t	Sig.	Tolerance	VIF
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients				
1	B	Beta				
(Constant)	.232		.188	.851		
	Std. Error					
	1.229					

(Kepemimpinan Transformasional)	.327	.018	.879	17.846	.000	1.000	1.000
---------------------------------	------	------	------	--------	------	-------	-------

**a. Dependent Variable: (Loyalitas Karyawan)**

Sumber: Data Diolah, 2025

Dalam pengujian multikolinearitas, variabel Kepemimpinan Transformasional menghasilkan nilai Tolerance sebesar 1,000 serta VIF sebesar 1,000. Kedua nilai ini memenuhi kriteria kelayakan, di mana Tolerance > 0,10 dan VIF < 10. Hal ini menegaskan bahwasannya bentuk regresi bebas dari multikolinearitas, sehingga variabel independen dapat digunakan secara tepat dalam proses analisis.

**Tabel 9. Hasil Pengujian Multikolinearitas X Terhadap Z**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	1.700	1.798		.945	.347		
	(Kepemimpinan Transformasional)	.638	.027	.926	23.839	.000	1.000	1.000

**a. Dependent Variable: (Budaya Organisasi)**

Sumber: Data Diolah, 2025

Pada analisis multikolinearitas terhadap Kepemimpinan Transformasional dalam Budaya Organisasi, diperoleh nilai Tolerance dan VIF masing-masing 1,000. Nilai ini sesuai dengan kriteria yang disyaratkan, yakni Tolerance di atas 0,10 dan VIF di bawah 10. Hal ini menandakan bahwa model regresi bebas dari gejala multikolinearitas, dan variabel independen tetap dapat digunakan secara valid pada tahap analisis berikutnya.

**Tabel 10. Hasil Pengujian Multikolinearitas Z Terhadap Y**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-.373	.863		-.432	.667		
	(Budaya Organisasi)	.506	.019	.938	26.124	.000	1.000	1.000

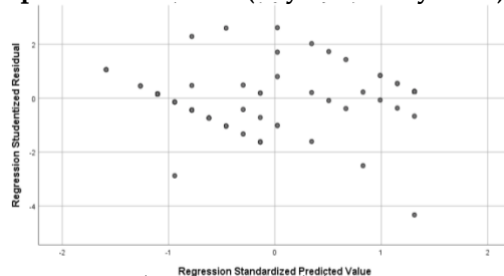
**a. Dependent Variable: (Loyalitas Karyawan)**

Sumber: Data Diolah, 2025

Sesuai dengan hasil uji multikolinearitas pada variabel Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan, diperoleh nilai Tolerance sebesar 1.000 dan VIF sebesar 1.000. Nilai-nilai tersebut memenuhi kriteria uji multikolinearitas, yaitu Tolerance > 0,10 dan VIF < 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas dalam model ini, sehingga variabel independen tidak memiliki hubungan linear yang tinggi dengan variabel lain dan layak digunakan dalam analisis regresi.

**Tabel 11. Hasil Pengujian Heteroskedastisitas X Terhadap Y**  
**Scatterplot**

**Dependent Variabel: (Loyalitas Karyawan)**

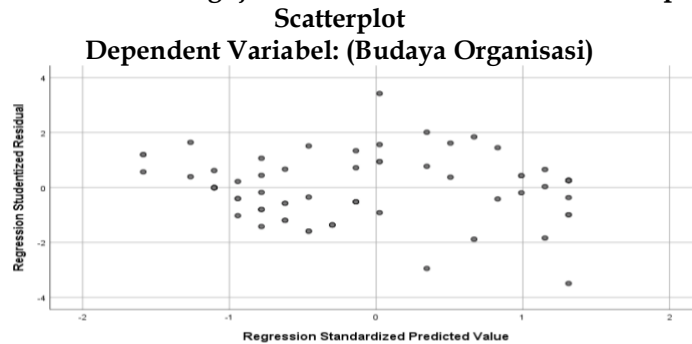


Sumber: Data Diolah, 2025

Analisis scatterplot antara residual dan nilai prediksi pada variabel Loyalitas Karyawan menunjukkan titik-titik yang tersebar secara acak di sekitar garis nol horizontal, tanpa membentuk pola tertentu seperti garis lurus, lengkung, atau kerucut. Penyebaran acak ini mengindikasikan bahwa variasi residual relatif konsisten di seluruh rentang nilai prediksi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa

tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga asumsi homoskedastisitas terpenuhi. Hal ini menandakan bahwa model regresi memiliki kesalahan yang stabil dan hasil analisis dapat dianggap valid.

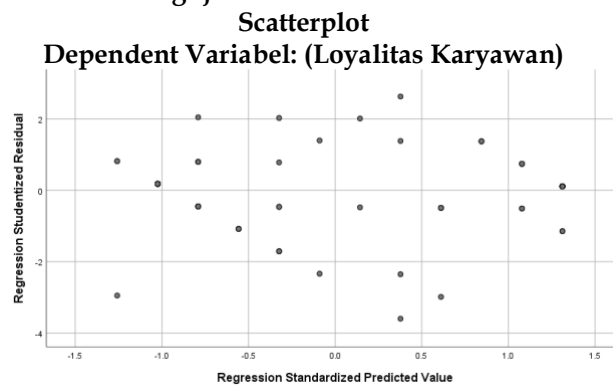
**Tabel 12. Hasil Pengujian Heteroskedastisitas X Terhadap Z**



Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengamatan scatterplot residual, titik-titik residual terlihat menyebar tidak rapi atau acak di daerah garis nol tidak dengan menunjukkan pola-pola yang telah ditentukan, termasuk pola corong. Hal ini menandakan bahwasannya varians residual seragam pada seluruh nilai prediksi. Dengan demikian, asumsi homoskedastisitas telah terpenuhi dan tidak ditemukan gejala heteroskedastisitas. Artinya, error model bersifat stabil sehingga hasil regresi dapat dianggap sah.

**Tabel 13. Hasil Pengujian Heteroskedastisitas Z Terhadap Y**



Sumber: Data Diolah, 2025

Dari scatterplot residual tampak bahwa distribusi titik residual berada di sekitar garis nol dengan pola penyebaran yang acak, tidak menyerupai bentuk corong yang makin luas atau menyempit. Hal ini Analisis mengarahkan pada varians error tetap stabil di seluruh rentang nilai prediksi, sehingga model regresi dapat dikatakan sesuai dengan pendapatan homoskedastisitas karena tidak terdapat indikasi heteroskedastisitas.

**Tabel 14. Hasil Pengujian Regresi Linear X Terhadap Y**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.232	1.229		.188	.851
	(Kepemimpinan Transformasional)	.327	.018	.879	17.846	.000

**a. Dependent Variable: (Loyalitas Karyawan)**

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan pengujian regresi linear yang tercermin dalam tabel koefisien, dapat dipahami bahwa Kepemimpinan Transformasional memberikan dampak positif yang signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Peningkatan pada aspek Kepemimpinan Transformasional akan secara nyata mendorong peningkatan Loyalitas Karyawan.

**Tabel 15. Hasil Pengujian Regresi Linear X Terhadap Z**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.700	1.798		.945	.347
	(Kepemimpinan Transformasional)	.639	.027	.926	23.839	.000

**a. Dependent Variable: (Budaya Organisasi)**

Sumber: Data Diolah, 2025

Dari uji regresi linear, dapat dilihat bahwa kepemimpinan transformasional berperan secara signifikan dalam membentuk budaya organisasi. Artinya, peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional biasanya diiringi dengan peningkatan budaya organisasi.

**Tabel 16. Hasil Pengujian Regresi Linear Z Terhadap Y**

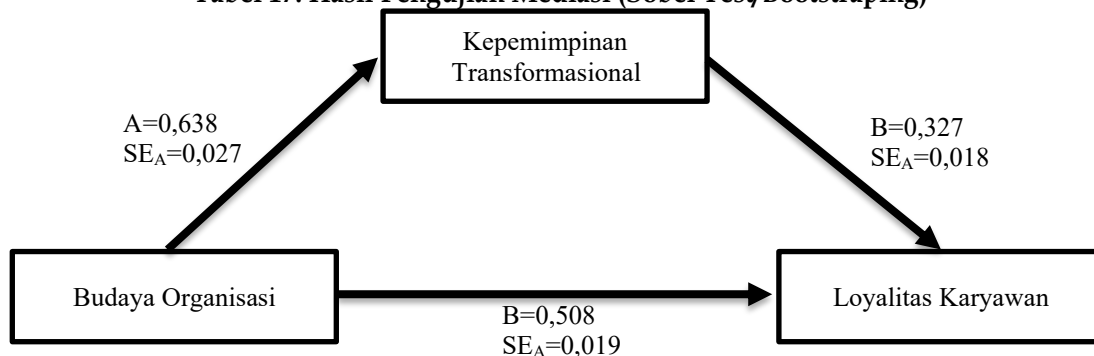
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.373	.863		-.432	.667
	(Budaya Organisasi)	.506	.019	.938	26.124	.000

**a. Dependent Variable: (Loyalitas Karyawan)**

Sumber: Data Diolah, 2025

Dari tabel koefisien regresi linear terlihat bahwa Budaya Organisasi berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan Loyalitas Karyawan. Peningkatan kualitas Budaya Organisasi terbukti mampu mendorong loyalitas karyawan dengan jelas.

**Tabel 17. Hasil Pengujian Mediasi (Sobel Test/Bootstrapping)**



Sumber: Data Diolah, 2025

Uji regresi yang disajikan pada Tabel 17 memperlihatkan hasil bahwasannya perubahan kepemimpinan mempunyai signifikan kepada loyalitas karyawan. Nilai koefisien B = 0,327 serta Standard Error Alpha (SEA) = 0,018 menjadi bukti adanya pengaruh positif. Hal ini menjelaskan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang lebih kuat akan berbanding lurus dengan tingkat loyalitas karyawan.

Analisis yang dilakukan memberikan hasil bahwasannya terdapat hal yang mempengaruhi Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan Transformasional, dengan nilai B = 0,638 dan SEA = 0,027. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa budaya organisasi bukan hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, melainkan juga berfungsi sebagai faktor penguat bagi gaya kepemimpinan tersebut di dalam organisasi.

Hasil pengujian mediasi menggunakan Sobel Test/Bootstrapping memperlihatkan bahwa Budaya Organisasi berperan sebagai mediator parsial antara Kepemimpinan Transformasional dan Loyalitas Karyawan. Dengan nilai B = 0,508 dan SEA = 0,019, temuan ini menegaskan bahwa Budaya Organisasi secara signifikan menyalurkan sebagian pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Loyalitas Karyawan. Dengan kata lain, walaupun Kepemimpinan Transformasional tetap memiliki efek langsung terhadap Loyalitas Karyawan, sebagian dampaknya terjadi melalui peran Budaya Organisasi yang terbentuk di dalam perusahaan.

Kesimpulannya, penerapan kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan loyalitas karyawan secara ganda: langsung maupun tidak langsung, dengan membentuk budaya organisasi yang mendukung. Dengan kata lain, semakin transformasional seorang pemimpin dalam mengelola organisasi, semakin tinggi pula tingkat loyalitas karyawan yang muncul, baik akibat kepemimpinan itu sendiri maupun karena pengaruh budaya organisasi yang terbentuk.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi

Dari uji regresi linear, terlihat bahwa budaya organisasi sangat dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan transformasional. Data perhitungan ( $B = 0,638$ ;  $SEA = 0,027$ ) menandakan bahwa peningkatan efektivitas kepemimpinan transformasional akan memperkuat budaya organisasi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional terbukti sebagai faktor penting dalam penguatan budaya organisasi. Data kuesioner yang diisi responden memperlihatkan bahwa mayoritas pegawai memberikan penilaian positif terhadap indikator kepemimpinan transformasional, meliputi pesona (karisma) pemimpin yang mampu menjadi teladan, kemampuan dalam memberikan motivasi dan inspirasi, serta fokus pada pengembangan individu. Penilaian positif tersebut tercermin pada skor rata-rata yang tinggi pada butir-butir pertanyaan, sehingga memperkuat hasil analisis statistik. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan mampu menciptakan suasana kerja yang mendorong keterbukaan, kolaborasi, dan inovasi. Dengan demikian, instrumen kuesioner menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang visioner, suportif, dan memotivasi bawahan menjadi faktor penting dalam memperkuat budaya organisasi di lingkungan kerja.

Thania dan rekan-rekannya (2024) menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan. Analisis menggunakan regresi linier sederhana pada sub-struktur I (path analysis) menunjukkan koefisien sebesar 0,324 dengan p-value 0,000. Berdasarkan temuan ini, hipotesis H1 dapat dianggap sah. Selain itu, nilai  $R^2$  sebesar 0,105 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menjelaskan sekitar 10,5% variasi yang terjadi pada budaya organisasi.

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan

Dari analisis regresi, terlihat bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh signifikan secara positif terhadap kesetiaan karyawan. Dengan koefisien regresi B sebesar 0,508 dan SEA 0,019, dapat disimpulkan bahwa semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi loyalitas karyawan. Dukungan tambahan diperoleh dari kuesioner, yang memperlihatkan bahwa mayoritas responden memberikan skor tinggi pada aspek budaya organisasi, seperti keterbukaan dalam komunikasi, adanya kepercayaan antar anggota, serta terciptanya kolaborasi dalam bekerja. Jawaban positif pada kuesioner ini memperlihatkan bahwa karyawan merasakan adanya nilai bersama yang dihargai dan dijunjung tinggi di lingkungan kerja. Instrumen penelitian memperlihatkan bahwa budaya organisasi yang sehat berkontribusi pada tumbuhnya rasa memiliki, meningkatnya kedekatan emosional, dan semakin kuatnya tekad karyawan untuk tetap loyal terhadap organisasi. Teori juga menegaskan bahwa budaya organisasi yang kokoh dapat membentuk loyalitas dengan cara menginternalisasi nilai-nilai kolektif yang mendorong karyawan untuk terus memberikan sumbangsinya.

Dalam studi Muliati (2020), terbukti bahwa loyalitas karyawan di PT Bosowa Berlian Motor dipengaruhi secara signifikan oleh budaya organisasi. Pengujian menggunakan regresi linier berganda dan uji t menghasilkan koefisien 0,443 serta signifikansi  $p = 0,000$ . Dengan demikian, hipotesis penelitian terbukti, yaitu peningkatan kualitas budaya organisasi berdampak langsung pada peningkatan loyalitas karyawan.

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Loyalitas Karyawan

Berdasarkan uji regresi linear, kepemimpinan transformasional terbukti memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap loyalitas karyawan. Koefisien B sebesar 0,327 dan SEA 0,018 menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional akan meningkatkan loyalitas karyawan. Selain itu, hasil kuesioner menunjukkan mayoritas responden memberikan penilaian positif terhadap indikator kepemimpinan transformasional, seperti kemampuan memotivasi bawahan, memberikan arahan yang terstruktur, dan mendukung pengembangan personal masing-masing

karyawan. Jawaban responden dengan skor tinggi pada indikator ini memperlihatkan bahwa karyawan memiliki perasaan yang mengarah pada adanya pusat perhatian, motivasi, serta dorongan yang diberikan oleh pemimpin mereka. Kondisi tersebut menumbuhkan rasa keterikatan emosional, rasa dihargai, serta keyakinan untuk tetap berkomitmen pada organisasi. Menurut temuan penelitian, kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh atasan mampu memperkuat loyalitas karyawan, dengan cara membangun lingkungan kerja yang suportif, memotivasi, dan memberikan inspirasi.

Menurut penelitian (Apriyani et al., 2024) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Rumah Sakit Siaga Al Munawwarah Samarinda. Analisis dengan regresi linier sederhana dan uji t menghasilkan t-hitung 16,739 dan  $p = 0,000$ , sehingga hipotesis penelitian terbukti. Artinya, peningkatan kemampuan kepemimpinan transformasional secara langsung dapat meningkatkan loyalitas karyawan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Budaya Organisasi**

Berdasarkan Pengujian mediasi yang dilakukan melalui Sobel Test/Bootstrapping menunjukkan bahwa Budaya Organisasi bertindak sebagai mediator parsial dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Loyalitas Karyawan. Hasil ini menjelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga disalurkan melalui pembentukan budaya organisasi yang mendukung. Data kuesioner menunjukkan bahwa responden memberikan skor tinggi pada indikator kepemimpinan transformasional, seperti kemampuan pemimpin menginspirasi, memberikan motivasi, serta fokus pada pengembangan individu, yang pada gilirannya memperkuat budaya organisasi berupa keterbukaan, kepercayaan, dan kolaborasi. Budaya organisasi yang terbentuk kemudian mendorong karyawan untuk memiliki rasa keterikatan, merasa dihargai, dan berkomitmen lebih tinggi pada organisasi. Dengan demikian, instrumen penelitian memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu menumbuhkan loyalitas karyawan secara langsung sekaligus melalui jalur tidak langsung dengan memperkuat budaya organisasi sebagai mediator.

Penelitian yang dilakukan oleh Rifiera & Kasmiruddin (2024) menunjukkan bahwa loyalitas karyawan di PT. Jasa Raharja Cabang Riau secara signifikan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional serta keberadaan budaya organisasi yang kuat. Hasil uji F menunjukkan nilai F-hitung sebesar 98,689 dengan  $p = 0,000$ , sehingga hipotesis penelitian terbukti. Temuan ini mengindikasikan bahwa kombinasi antara gaya kepemimpinan yang memotivasi dan budaya organisasi yang kokoh mampu meningkatkan loyalitas karyawan secara kolektif memperkuat loyalitas karyawan.

## **Kesimpulan**

Penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peran budaya organisasi. Budaya organisasi terbukti berfungsi sebagai mediator parsial yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan loyalitas, menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan berorientasi pada pengembangan individu mampu membentuk nilai-nilai dan perilaku kolektif yang mendukung komitmen pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, peningkatan loyalitas karyawan tidak hanya bergantung pada figur pemimpin yang kuat, tetapi juga pada sejauh mana organisasi mampu menumbuhkan budaya kerja yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada nilai bersama.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian kepemimpinan di sektor publik dengan memperkuat bukti empiris bahwa budaya organisasi berperan sebagai mekanisme internal yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan. Temuan ini memperkaya perspektif teori perilaku organisasi dengan menegaskan pentingnya pendekatan kontekstual dalam memahami efektivitas kepemimpinan pada lembaga pemerintah yang berciri hierarkis dan birokratis.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan arah strategis bagi pimpinan dan manajemen Badan Pusat Statistik, serta instansi pemerintah lainnya, untuk memperkuat gaya kepemimpinan transformasional melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan menginspirasi, memotivasi, dan memberikan perhatian individual kepada karyawan. Selain itu, organisasi perlu menanamkan budaya kerja yang menekankan nilai kepercayaan, keterbukaan

komunikasi, dan penghargaan terhadap kontribusi individu agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif bagi terbentuknya loyalitas jangka panjang.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar cakupan analisis diperluas dengan mempertimbangkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi hubungan antara kepemimpinan dan loyalitas, seperti motivasi intrinsik, kepuasan kerja, atau komitmen afektif. Pendekatan ini akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika perilaku organisasi dalam konteks birokrasi publik yang terus bertransformasi.

## Referensi

- Anandani, T., & Aslami, N. (2023). The role of transformational leadership in facing the challenges of organizational change. *Jurnal Fokus Manajemen*, 3(1), 63–68. <https://doi.org/10.37676/jfm.v3i1.4007>
- Apriyani, D. A., Ardan, M., & Johan, H. (2024a). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan di Rumah Sakit Siaga Al Munawwarah Samarinda. *INOVASI: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 11(2), 640–653.
- Aryana, P., & Winoto, H. (2021). Pengaruh budaya organisasi, etika kerja, dan loyalitas terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada karyawan pendukung non akademik Universitas XYZ). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 17(2), 89–109.
- Aviyani, A., Cholillah, J., & Febriani, L. (2021). Eksistensi lembaga rehabilitasi swasta dalam pemulihan korban penyalahgunaan narkoba pada IPWL Yayasan Dwin Foundation, Bangka Belitung. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(2), 40–49. <https://doi.org/10.59188/journalsostech.v1i2.16>
- Ayu Regita Cahyani, & Umi Anugerah Izzati. (2023). Hubungan antara kepuasan kerja dengan loyalitas pada karyawan: The relationship between job satisfaction and loyalty to production department employees of PT. X. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(1), 530.
- Azraqi, M. W., Hasibuan, W. A., Ramadhan, O., & Ujung, I. (2025). Budaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 962–967.
- Burhanuddin, Supriyanto, A., & Adi, E. (2018). *Budaya organisasi & kepemimpinan*. Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Malang.
- Cahyaningtyas, A. S., Aeni, A. N., & Adipura, H. N. (2023). Pengaruh perkembangan teknologi pada era revolusi industri. *Universitas Padjajaran*, 1–18.
- Elly, S. (2019). *Manajemen bank konvensional dan syariah*. UIN Malang Press.
- Gracia, B. A., & Setyowati, Y. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan loyalitas terhadap kinerja karyawan pada PT Nawilis Maju Sejahtera (Bengkel Mobil Nawilis). *Jurnal Ilmiah PERKUSI*, 2(1).
- Khairul, M., & Anggarini, T. (2023). Analisis strategi mempertahankan loyalitas dan semangat kerja karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan (Studi kasus pada Wifi Indihome Medan). *Media Bina Ilmiah*, 17(1978), 1605–1612.
- Lubis, D., Fatimah, S., Subandi, S., & Makbuloh, D. (2024). Strategi pengembangan budaya organisasi dalam lembaga pendidikan Islam. *POACE: Jurnal Program Studi Administrasi Pendidikan*, 4(1), 66–76. <https://doi.org/10.24127/poace.v4i1.5284>
- Marzuki, F. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan profesionalisme kerja terhadap loyalitas karyawan di LP3I Group. *Jurnal Lentera Bisnis*, 7(1), 21. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v7i1.213>
- Maulida, S., Latief, M., Nasution, I., & Daulay, A. N. (2024). Pengaruh gaya komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap loyalitas barista Coffee Shop Medan. *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan)*, 8(2), 707–719. <https://doi.org/10.29408/jpek.v8i2.27214>
- Morris, B. B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Muliati, M. (2020). Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan. *AkMen Jurnal Ilmiah*, 17(4), 518–528. <https://doi.org/10.37476/akmen.v17i4.1174>
- Mushaddiq Suaidy, H., & Rony, Z. T. (2023). Pentingnya gaya kepemimpinan dalam mengelola organisasi: Sebuah studi literatur sistematis. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 1(1), 29–49.
- Octavia, L. S., & Savira, S. I. (2022). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 1(1), 7.

- <https://doi.org/10.26740/jdmp.v1n1.p7-14>
- Pratama, Y., Rahma, T. I. F., & Harahap, M. I. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di era industri 4.0 (Studi kasus pada PT. Growth Sumatera Industry). *Eqien - Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 13(2). <https://doi.org/10.34308/eqien.v13i02.1811>
- Rachman, M. A., & Kurniawati, D. (2024). Penerapan kepemimpinan transformasional dalam mendukung efektivitas kinerja organisasi. *Nivedana: Jurnal Komunikasi dan Bahasa*, 5(1), 80–85.
- Ramadhani, N., Rokan, M. K., & Harahap, M. I. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Lembaga Amil Zakat Infaq Sedekah. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2(3), 77–86.
- Rifiera, H., & Kasmiruddin, K. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan pada PT. Jasa Raharja Cabang Riau. *ECo-Fin*, 6(3). <https://doi.org/10.32877/ef.v6i3.1457>
- Roni Harsoyo. (2022). Teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass dan aplikasinya dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>
- Safrida, S., Yafiz, M., & Lubis, F. A. (2023). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan PT. BSI KC Medan S. Parman dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(2), 2683. <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i2.9684>
- Salsabila, Y., & Shintya, J. (2024). Pengaruh kompensasi kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas kerja. *Jurnal Kaze*, 1(1), 24–31. <https://journals.kazepub.com/index.php/jkm/article/view/6>
- Sari, A. K., & Nasution, A. I. L. (2025). The challenge digitalisation of pension fund services for elderly pensioners: Evaluation of the use of Dapenbun online application at PTPN III Medan. *Islamic Economic, Accounting, and Management Journal*, 6, 16–21. <https://ojs.stiesia.ac.id/index.php/tsarwatica>
- Sari, R., Farah, D., Zahra, A., & Widjojo, J. (2024). Strategi membangun loyalitas karyawan dan karyawan melalui etika dan etos kerja: Studi literatur manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Pemasaran Internasional*, 2(2), 1–8.
- Setianingrum, R., Widhiastuti, H., & Dewi, R. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan persepsi lingkungan kerja terhadap loyalitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Dharma Satya Nusantara Group Muara Wahau Kalimantan Timur. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 7(4), 1375–1389. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v7i4.6659>
- Sieny, C. W. (2019). Analisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 5–24.
- Sofiyanto, M., Isa Anshori, M., & Andriani, N. (2024). Transformasi kepemimpinan dalam manajemen strategis di era digital: Tinjauan literatur review. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 9(1), 290–297.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku organisasi* (Edisi 16, diterjemahkan oleh Ratna Saraswati & Febriella Sirait). Salemba Empat.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Vol. 11, Issue 1). Alfabeta Bandung.
- Suriagiri. (2020). *Kepemimpinan transformatif*. CV. Radja Publika.
- Thania, R. C., Imelda, S., & Tahura, T. L. (2024). Budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Medan. *Value*, 5(1), 130–153. <https://doi.org/10.36490/value.v5i1.1265>
- Waedoloh, H., Purwanta, H., & Ediyono, S. (2022). Gaya kepemimpinan dan karakteristik pemimpin yang efektif. *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series*, 5(1), 144. <https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57783>
- Widhiastuti, H. (2012). *Membangun loyalitas sumber daya manusia*. Semarang University Press.
- Yuyuk, L. (2023). Loyalitas karyawan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Lensa Informatika Surabaya. *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, 20(1).

