JIMT: Jurnal Ilmu Manajemen Terapan
E-ISSN: 2686-4924
P-ISSN: 2686-5246
https://dinastirev.org/JIMT dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jimt.v8i2
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 26 Oktober 2026 | **Revised:** 9 November 2026 | **Accepted:** 13 November 2026

Kepemimpinan dan Komitmen Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan Publik, Peran Mediasi Budaya Organisasi pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara

Johan Wahyu Utomo[1], Ake Wihadanto[2], Ana Sriekaningsih[3]
[1]Universitas Terbuka, Indonesia, johanwahyu1@gmail.com
[2]Universitas Terbuka, Indonesia, ake@ecampus.ut.ac.id
[3]Politeknik Bisnis Kaltara, Indonesia, sriekaningsih.ana@gmail.com

Corresponding author: johanwahyu1@gmail.com[1]

Abstract: *Public demand for high-quality public services continues to increase in line with growing awareness of the importance of fulfilling needs and ensuring information transparency. Although the Service User Satisfaction Survey Index (SKPL) of the Directorate General of State Assets Management (DJKN) has increased and most user feedback has been positive, several issues in the service quality remain, particularly in terms of completion time, service procedures, and complaint handling. This study aims to examine the effects of leadership and employee commitment on public service quality, with organizational culture serving as a mediating variable. A quantitative approach was employed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (PLS-SEM). Primary data were collected through Likert-scale questionnaires distributed to 496 respondents, consisting of supervisory officials, functional officials, and operational staff directly involved in service delivery across various DJKN work units in Indonesia. All constructs, including service quality, were measured based on employees' perceptions. The results show that leadership has a positive and significant direct effect on service quality with a path coefficient of 0.196, t-statistic of 2.705 and p-value 0.007, whereas employee commitment does not have a significant direct effect on service quality with a path coefficient of 0.057, t-statistic of 1.120, and p-value 0.263. Leadership significantly affects organizational culture with a path coefficient of 0.525, t-statistic of 11.423, and p-value 0.000. Employee commitment significantly affects organizational culture with a path coefficient of 0.388, t-statistic of 9.525, and p-value 0.000. Organizational culture in turn has a strong positive and significant effect on service quality with a path coefficient of 0.560, t-statistic of 8.205, and p-value 0.000. In addition, organizational culture partially mediates the effect of leadership on service quality through an indirect effect of 0.294 with a t-statistic of 6.453, and p-value of 0.000. Organizational culture also fully mediates the effect of employee commitment on service quality through an indirect effect of 0.217 with a t-statistic of 6.452 and p-value of 0.000. These results confirm that organizational culture serves as the main mechanism through which internal factors are translated into better public service quality in DJKN.*

Keywords: *service quality, leadership, employee commitment, organizational culture*

Abstrak: Tuntutan masyarakat akan pelayanan publik prima semakin meningkat sejalan dengan tumbuhnya kesadaran akan kebutuhan dan keterbukaan informasi. Walaupun indeks Survei Kepuasan Pengguna Layanan (SKPL) Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) meningkat dan mayoritas umpan balik pengguna layanan bernada positif, masih ditemukan permasalahan kualitas pelayanan terutama pada aspek waktu penyelesaian, prosedur layanan dan penanganan pengaduan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan komitmen pegawai terhadap kualitas pelayanan dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dengan jumlah responden 496 orang mencakup pejabat pengawas, pejabat fungsional dan pegawai pelaksana yang terlibat langsung dalam penyelenggaraan pelayanan di berbagai unit kerja DJKN di Indonesia. Seluruh konstruk, termasuk kualitas pelayanan, diukur berdasarkan persepsi pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan (koefisien jalur 0,196, t-statistic 2,705 dan p-value 0,007), sedangkan komitmen pegawai tidak berpengaruh langsung yang signifikan terhadap kualitas pelayanan (koefisien jalur 0,057, t-statistic 1,120 dan p-value 0,263). Kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (koefisien jalur 0,525, t-statistic 11,423 dan p-value 0,000). Komitmen pegawai berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (koefisien jalur 0,388, t-statistic 9,525 dan p-value 0,000). Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan (koefisien jalur 0,560, t-statistic 8,205 dan p-value 0,000). Budaya organisasi terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan secara parsial melalui pengaruh tidak langsung sebesar 0,294 dengan t-statistic 6,453 dan p-value 0,000. Budaya organisasi juga memediasi pengaruh komitmen pegawai terhadap kualitas pelayanan secara penuh melalui pengaruh tidak langsung sebesar 0,217 dengan t-statistic 6,452 dan p-value 0,000. Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi berperan sebagai jalur utama yang menyalurkan dan memperkuat pengaruh kepemimpinan serta komitmen pegawai terhadap kualitas pelayanan publik DJKN.

Kata Kunci: kualitas pelayanan, kepemimpinan, komitmen pegawai, budaya organisasi

PENDAHULUAN

Di era globalisasi saat ini, masyarakat tidak hanya menghendaki layanan publik yang jelas prosedurnya, melainkan juga menginginkan waktu penyelesaian lebih cepat, akurat, ramah, efektif, transparan dan mudah terjangkau. Pergeseran paradigma ini sejalan dengan pandangan Osborne & Gaebler (1992) dengan konsep *entrepreneurial government*, yang memandang warga negara sebagai pelanggan yang harus dilayani dengan baik, bukan sekadar subjek yang patuh dalam sistem.

Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) sebagai salah satu unit eselon satu Kementerian Keuangan memegang peran penting dalam pengelolaan kekayaan negara, layanan lelang, dan penilaian. Ketiga bidang tersebut beririsan langsung dengan kepentingan masyarakat dan berbagai instansi pemerintah. DJKN terus melakukan perbaikan berkelanjutan melalui digitalisasi, penyederhanaan proses dan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Salah satu bentuk komitmen DJKN dalam meningkatkan kualitas pelayanan diwujudkan melalui Survei Kepuasan Pengguna Layanan (SKPL) setiap tahun yang dilakukan oleh pihak eksternal independen. Indeks SKPL DJKN dalam 5 tahun terakhir mengalami peningkatan yang signifikan terutama dari 4,13 pada tahun 2020 menjadi 4,36 pada tahun 2021, mengalami stagnasi tahun 2022 dan 2023 pada angka 4,43 serta mengalami kenaikan pada tahun 2024 menjadi 4,58. Namun rekomendasi SKPL secara konsisten menyoroti aspek yang perlu diperbaiki yaitu pada aspek waktu penyelesaian, kesesuaian prosedur, keterbukaan informasi dan penanganan pengaduan. Bahkan aspek waktu penyelesaian selalu menjadi rekomendasi

dalam 5 tahun terakhir. Persistensi permasalahan ini mengindikasikan adanya tantangan struktural dan operasional yang belum terselesaikan secara fundamental, sehingga menghambat pencapaian layanan prima.

Di bidang layanan informasi, DJKN menyediakan berbagai kanal yang dapat digunakan masyarakat untuk menyampaikan pertanyaan, keluhan, saran dan pengaduan. Jumlah permohonan informasi meningkat tajam dalam tiga tahun terakhir menandakan hubungan yang semakin intens DJKN dengan pemangku kepentingan. Salah satu pengukuran kualitas layanan informasi dilakukan melalui proporsi umpan balik dari pengguna layanan. Pengguna layanan informasi DJKN memberikan umpan balik positif dengan proporsi yang dominan di atas 80%. Namun, terdapat umpan balik negatif dan netral yang menyoroti kendala aplikasi, lamanya waktu penyelesaian serta aspek kesesuaian prosedur. Indikasi dimaksud menggambarkan sinyal dini potensi deviasi dari standar pelayanan yang telah ditetapkan.

Survei sarana prasarana layanan publik yang dilakukan di DJKN pada tahun 2024 terhadap kantor wilayah dan kantor pelayanan mengungkapkan bahwa pemenuhan sarana utama dan penunjang telah mencapai sekitar 75%, tetapi fasilitas untuk kelompok rentan masih jauh tertinggal. Kondisi ini menandakan pekerjaan rumah serius untuk mewujudkan akses layanan inklusif lebih lengkap dan *ambience* layanan yang nyaman.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 sebagai kerangka regulasi nasional tentang pelayanan publik, menetapkan standar umum yang jelas mengenai organisasi penyelenggara pelayanan publik, hak, kewajiban dan larangan masyarakat dan pengguna layanan, standar penyelenggaraan pelayanan publik termasuk sistem informasi, sarana prasarana serta pengelolaan pengaduan. Konsep ini sejalan dengan teori SERVQUAL oleh Parasuraman et al. (1988) yang memformulasikan lima dimensi kualitas layanan meliputi *reliability, responsiveness, assurance, empathy* dan *tangibles.*

Analisis SERVQUAL atas pelayanan DJKN berdasarkan data SKPL, umpan balik layanan informasi dan survei sarana prasarana layanan menunjukkan adanya gap yang signifikan antara kondisi ideal dan aktual. Gap sangat tinggi tampak pada dimensi *assurance* terkait integritas dan jaminan layanan, gap tinggi pada *reliability* dan *responsiveness* serta gap sedang pada *empathy* dan *tangibles*. Hasil tersebut mengisyaratkan bahwa perbaikan teknis semata belum mampu menutup keseluruhan kesenjangan kualitas pelayanan.

Pedrosa & Figueiredo (2022) menegaskan bahwa kualitas pelayanan publik dipengaruhi oleh sistem/standar operasional prosedur (SOP), tata kelola dan regulasi, manajemen sumber daya manusia serta hubungan dan komunikasi dengan masyarakat. Dalam konteks DJKN, aspek tata kelola dan regulasi serta hubungan dan komunikasi dengan masyarakat relatif baik, sehingga analisis perlu difokuskan pada faktor internal yang memiliki peran dan fungsi penting yaitu kepemimpinan, komitmen pegawai, dan budaya organisasi.

Teori kepemimpinan transformasional Bass & Riggio (2006) menempatkan pemimpin sebagai penggerak motivasi, kepercayaan diri dan penyelarasan nilai pegawai dengan tujuan organisasi sehingga pegawai memiliki energi dan arah yang jelas dalam bekerja. Meyer & Allen (1997) memandang komitmen organisasi sebagai ikatan psikologis yang membuat pegawai merasa terikat, disiplin dan berdedikasi untuk keberhasilan organisasi, sehingga lebih konsisten mematuhi standar dan memberi upaya ekstra dalam pelayanan. Sementara itu, Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi sebagai pola nilai, keyakinan dan asumsi bersama yang mengarahkan cara anggota organisasi memahami masalah dan merespons perubahan, sehingga lingkungan kerja sehari-hari membentuk cara pegawai memberikan layanan. Ketiga teori di atas bersama-sama menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen pegawai yang kuat dan budaya organisasi yang sehat akan saling menguatkan dan menjadi fondasi perilaku pelayanan publik yang berkualitas serta berkelanjutan.

Penelitian ini membawa semangat kebaruan dengan mengkaji kualitas pelayanan dari faktor internal organisasi yaitu kepemimpinan, komitmen pegawai dan budaya organisasi secara simultan. Berbeda dengan kajian sebelumnya yang berfokus pada persepsi pengguna,

pemenuhan standar prosedur dan perbaikan sarana prasarana, penelitian ini menitikberatkan persepsi pegawai yang menyelenggarakan pelayanan publik di unit kerjanya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta menjadi salah satu dasar dalam perumusan rencana strategis instansi pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis statistik. Pendekatan tersebut digunakan untuk menguji model hubungan antarvariabel berdasarkan data empiris yang diperoleh melalui pengukuran menggunakan instrumen penelitian. Penelitian kuantitatif dinilai mampu menghasilkan data numerik yang dapat diuji secara empiris, sesuai dengan penjelasan Creswell (2003) bahwa metode kuantitatif merupakan pendekatan sistematis dan objektif dalam pengumpulan serta analisis data berbasis angka untuk menguji hipotesis dan teori secara ilmiah.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat dan pegawai yang bekerja di Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), terdiri dari pejabat pengawas, pejabat fungsional, dan pelaksana yang memberikan layanan publik, dengan jumlah sebanyak 3.451 orang terdiri atas 523 orang pejabat pengawas, 667 orang pejabat fungsional dan 2.261 orang pegawai pelaksana. Acuan jumlah sampel pada tahap perencanaan ditetapkan menggunakan tabel Krejcie & Morgan (1970). Berdasarkan tabel Krejcie dan Morgan, dengan jumlah populasi sebanyak 3.451 maka sampel yang dapat digunakan sebanyak 346. Penentuan responden dengan metode *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan petugas dalam menyelenggarakan pelayanan publik. Pada tahap perencanaan ditargetkan responden minimal 52 orang pejabat pengawas, 67 orang pejabat fungsional dan 227 orang pegawai pelaksana. Untuk menjaga keterwakilan di setiap kantor, pada setiap unit ditargetkan sekurang-kurangnya terdapat responden satu orang pejabat pengawas, satu orang pejabat fungsional dan dua orang pegawai pelaksana, dengan pengecualian kebutuhan responden pejabat fungsional pada enam unit kantor pusat yang tidak memiliki jabatan tersebut.

Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner *online* sebagai instrumen penelitian dalam pengumpulan data primer. Kuesioner berisi 51 pertanyaan untuk mengukur variabel kepemimpinan, komitmen pegawai, budaya organisasi dan kualitas pelayanan dengan skala Likert 1-5. Penyebaran kuesioner dilakukan secara resmi ke unit layanan DJKN di Indonesia termasuk Kantor Pusat.

Pendekatan analisis data dilakukan secara sistematik melalui tahapan statistik yang mencakup analisis deskriptif, pengujian model pengukuran dan model struktural, serta uji hipotesis menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS versi 4. Pendekatan analisis dan langkah-langkah evaluasi model dalam penelitian ini mengikuti pedoman yang dijelaskan oleh Hair et al. (2021) mengenai penerapan PLS-SEM. Sebelum pengukuran, dilakukan analisis deskriptif untuk mengetahui komposisi dan pemenuhan syarat responden, menjelaskan karakteristik demografi responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, golongan kepegawaian dan masa kerja.

Analisis PLS-SEM dilakukan dengan tahapan pengujian model pengukuran (outer model), pengujian model struktural (inner model) dan uji signifikansi dan pengujian hipotesis. Pengujian outer model dilaksanakan melalui pengukuran kekuatan indikator (outer loading) dengan *loading factor* > 0,50, validitas konvergen (AVE) dengan nilai AVE sekurang-

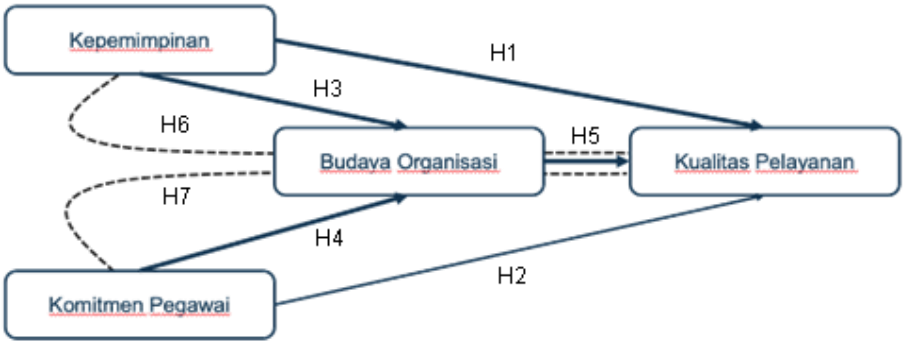
kurangnya 0,50, pengukuran reliabilitas internal (composite reliability dan Cronbach's alpha) dengan nilai keduanya lebih dari 0,70. Validitas diskriminan diperiksa melalui Fornell-Larcker, cross-loadings dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).

Pengujian inner model dimulai dengan pengukuran koefisien determinasi (R^2) dengan standar R^2 sekitar 0,25 sering dipandang lemah, sekitar 0,50 dikategorikan moderat dan mendekati atau di atas 0,75 kemampuan penjelasan model yang kuat. Selanjutnya, pengukuran effect size (f^2) dengan kriteria bahwa 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, sekitar 0,15 menunjukkan pengaruh sedang dan sekitar 0,35 atau lebih menunjukkan pengaruh besar. Terakhir dilakukan pengukuran relevansi prediktif (Q^2) dengan kriteria nilai Q^2 yang positif mengindikasikan bahwa model memiliki relevansi prediktif bagi variabel yang diuji.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan prosedur bootstrapping di SmartPLS sehingga diperoleh p-value dan t-statistic. Suatu hipotesis dinyatakan terdukung apabila nilai p-value lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-statistic melebihi 1,96 pada taraf signifikansi 5% untuk pengujian dua arah. Selanjutnya, melakukan pengujian signifikansi pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) melalui jalur yang melibatkan budaya organisasi dengan menggunakan bootstrapping. *Indirect effect* yang signifikan menunjukkan adanya mekanisme mediasi dan membandingkan pola dan signifikansi pengaruh langsung (*direct effect*) dan tidak langsung untuk menentukan jenis mediasi yang terjadi. Jika pengaruh tidak langsung signifikan dan pengaruh langsung kecil namun tetap signifikan, mediasi dikategorikan sebagai parsial. Apabila pengaruh tidak langsung signifikan, sedangkan pengaruh langsung tidak signifikan, maka mediasi dikategorikan sebagai mediasi penuh.

Kerangka Penelitian

Kerangka berpikir penelitian ini bertujuan untuk menelaah pengaruh antara kepemimpinan, komitmen pegawai dan kualitas pelayanan publik di DJKN, dengan menempatkan budaya organisasi sebagai variabel mediasi yang berperan menghubungkan ketiga unsur tersebut. Kerangka konsep penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

→ : Pengaruh Langsung
⇢ : Pengaruh Mediasi

Keterangan:
H1 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di DJKN.
H2 : Komitmen pegawai berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di DJKN.
H3 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi di DJKN.
H4 : Komitmen pegawai berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi di DJKN.
H5 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di DJKN.
H6 : Budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik di DJKN.

H7 : Budaya organisasi memediasi pengaruh komitmen pegawai terhadap kualitas pelayanan publik di DJKN.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner online pada 22 April – 13 Mei 2026, diperoleh 496 responden terdiri dari 132 orang pejabat pengawas, 120 orang pejabat fungsional dan 244 orang pegawai pelaksana dari 96 unit kerja yang memenuhi syarat merupakan pejabat/pegawai yang memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Responden tersebut juga telah memenuhi syarat jumlah minimal responden 52 orang pejabat pengawas, 67 orang pejabat fungsional dan 227 orang pegawai pelaksana serta paling sedikit 1 (satu) orang pejabat pengawas, 1 (satu) orang pejabat fungsional dan 2 (dua) orang pelaksana yang menjadi responden masing-masing unit kerja dengan memperhatikan pengecualian responden pejabat fungsional pada enam unit di Kantor Pusat.

Responden didominasi oleh jenis kelamin laki-laki sebanyak 329 orang (66%), sedangkan jenis kelamin perempuan sebanyak 167 orang (34%). Kelompok usia terbanyak adalah 46-50 tahun (23%) diikuti kelompok usia 36 – 40 tahun (22%). Berdasarkan pendidikan, mayoritas merupakan lulusan S1/D4 (51,4%) diikuti Magister (29,2%). Sebagian besar responden berada pada golongan III (74%), sedangkan kelompok masa kerja terbanyak adalah 5 – 10 tahun (21%).

Hasil Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Menurut Hair et al. (2014), pengujian model pengukuran (outer model) dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas dalam mengukur konstruk laten.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Variabel	Rentang outer loading	AVE	Cronbach's alpha	Composite reliability
Kepemimpinan	0,774 – 0,848	0,652	0.952	0.957
Komitmen Pegawai	0,644 – 0,831	0,614	0.921	0.935
Budaya Organisasi	0,690 – 0,856	0,617	0.955	0.960
Kualitas Pelayanan	0,551 – 0,842	0,553	0.940	0.948

Berdasarkan pengukuran melalui SmartPLS diperoleh semua nilai outer loading di atas 0,50 sehingga dipertahankan dalam model. Hal ini sesuai dengan Hair et al. (2021) yang mengemukakan bahwa indikator dengan nilai outer loading antara 0,50 – 0,70 tetap dapat digunakan dan Haryono (2016) yang menyatakan bahwa nilai outer loading minimal 0,50 masih dapat ditoleransi secara empiris. Seluruh nilai AVE berada di atas 0,50, sehingga memenuhi kriteia. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Nilai Cronbach’s alpha lebih dari 0,900 menandakan tingkat reliabilitas yang tinggi. Nilai composite reliability juga tinggi yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator dalam setiap variabel mampu memberikan hasil pengukuran yang stabil dan dapat diandalkan.

Tabel 2. Nilai Fornell-Larcker dan HTMT

Variabel	Budaya Organisasi		Kepemimpinan		Komitmen Pegawai		Kualitas Pelayanan	
	Nilai Fornell-Larcker	Nilai HTMT	Nilai Fornell-Larcker	Nilai HTMT	Nilai Fornell-Larcker	Nilai HTMT	Nilai Fornell-Larcker	Nilai HTMT
Budaya Organisasi	0.786							
Kepemimpinan	0.711	0.743	0.808					
Komitmen Pegawai	0.640	0.672	0.480	0.505	0.784			
Kualitas Pelayanan	0.736	0.772	0.622	0.655	0.510	0.540	0.744	-

Dalam pengujian validitas diskriminan, nilai Fornell-Larcker memperlihatkan bahwa setiap variabel dalam model memiliki nilai akar kuadrat AVE yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan variabel lain. Hasil ini sejalan dengan pemeriksaan cross loading yang menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi tertinggi dengan variabel yang seharusnya diukur dibandingkan dengan korelasinya terhadap variabel lain.

Hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan HTMT menunjukkan bahwa seluruh pasangan konstruk memiliki nilai di bawah batas 0,90. Dengan hasil perhitungan tersebut, setiap konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Hasil Pengujian model struktural (*inner model*)

Pengujian model struktural yaitu menilai bagian struktural untuk mengetahui kekuatan dan signifikansi hubungan antara variabel.

Tabel 3. Nilai R-Square

Variabel	R-square	R-square adjusted
Budaya Organisasi	0.622	0.620
Kualitas Pelayanan	0.563	0.560

Budaya organisasi memiliki R-Square sebesar 0,622 dengan R-*Square* adjusted 0,620 yang berarti 62,2% varians budaya organisasi dapat diterangkan oleh variabel independen dalam model sementara sisanya dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Kualitas pelayanan memiliki R-Square sebesar 0,563 dengan R-Square adjusted 0,560 sehingga kurang lebih 56,3% varians kualitas pelayanan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan, komitmen pegawai dan budaya organisasi secara bersama-sama. Kedua nilai R-Square di atas masuk dalam kategori moderat mengindikasikan bahwa model yang dibangun mempunyai daya jelas cukup layak digunakan untuk menilai hubungan antarvariabel dalam konteks pelayanan publik di DJKN.

Tabel 4. Nilai effect size (f^2)

Variabel	Budaya Organisasi	Kepemimpinan	Komitmen Pegawai	Kualitas Pelayanan
Budaya Organisasi				0.271
Kepemimpinan	0.562			0.043
Komitmen Pegawai	0.306			0.004
Kualitas Pelayanan				

Nilai f^2 pada tabel di atas menunjukkan kepemimpinan memiliki efek besar terhadap budaya organisasi (0,562), sedangkan komitmen pegawai memiliki efek sedang (0,306). Terhadap kualitas pelayanan, budaya organisasi memiliki efek sedang (0,271), kepemimpinan berefek kecil (0,043), dan komitmen pegawai hampir tidak memberikan efek langsung (0,004).

Tabel 5. Nilai Relevansi prediktif (Q^2)

Variabel	Q^2predict
Budaya Organisasi	0.611
Kualitas Pelayanan	0.430

Tabel relevansi prediktif di atas menunjukkan bahwa model yang dibangun memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap kedua variabel endogen yaitu budaya organisasi dan kualitas pelayanan. Nilai Q2predict untuk budaya organisasi sebesar 0,611 dan untuk kualitas pelayanan 0,430, keduanya lebih besar dari nol.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan prosedur bootstrapping di SmartPLS guna memperoleh distribusi empiris bagi koefisien jalur, sehingga dapat dihitung nilai t dan p untuk setiap hubungan struktural yang dihipotesiskan.

Tabel 6. Uji Hipotesis berdasarkan Path Coefficient

Hubungan Antar Variabel	Original sample (O)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Kepemimpinan -> Kualitas Pelayanan	0.196	2.705	0.007
Komitmen Pegawai -> Kualitas Pelayanan	0.057	1.120	0.263
Kepemimpinan -> Budaya Organisasi	0.525	11.423	0.000
Komitmen Pegawai -> Budaya Organisasi	0.388	9.525	0.000
Budaya Organisasi -> Kualitas Pelayanan	0.560	8.205	0.000

Hasil pengujian model struktural melalui estimasi koefisien jalur memberikan gambaran yang jelas mengenai dukungan empiris terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

a. Koefisien jalur dari kepemimpinan ke kualitas pelayanan tercatat 0,196 dengan nilai t-statistic 2,705 dan p-value 0,007, karena nilai t lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05 dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan.
b. Koefisien jalur komitmen pegawai terhadap kualitas pelayanan menunjukkan koefisien jalur yang sangat kecil yakni 0,057 dengan t-statistic 1,12 dan p-value 0,263. Nilai t yang jauh di bawah 1,96 dan p-value yang jauh di atas 0.05 menunjukkan bahwa hubungan komitmen pegawai dan kualitas pelayanan tidak signifikan secara statistik.
c. Untuk hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi, koefisien jalur yang dihasilkan sebesar 0,525 dengan t-statistic 11,423 dan p-value 0,000. Nilai ini menunjukkan pengaruh positif yang kuat dan sangat signifikan.
d. Pengaruh komitmen pegawai terhadap budaya organisasi juga terbukti signifikan dengan koefisien jalur 0,388, t-statistic 9,525 dan p-value 0,000.
e. Koefisien jalur budaya organisasi ke kualitas pelayanan sebesar 0,560 dengan t-statistic 8,205 dan p-value 0,000 menunjukkan pengaruh positif yang kuat dan signifikan.

Analisis Mediasi

Peran mediasi budaya organisasi dalam hubungan kepemimpinan dengan kualitas pelayanan dan komitmen pegawai dengan kualitas pelayanan dianalisis menggunakan kerangka mediasi pada PLS-SEM sebagaimana disampaikan oleh Hair et al. (2021). Uji mediasi dilakukan untuk menilai apakah variabel mediasi benar-benar menyalurkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hal tersebut dilihat melalui output efek tidak langsung.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Berdasarkan Total Indirect Effect

Hubungan Antar Variabel	Original sample (O)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Kepemimpinan -> Budaya Organisasi -> Kualitas Pelayanan	0.294	6.453	0.000
Komitmen Pegawai -> Budaya Organisasi -> Kualitas Pelayanan	0.217	6.452	0.000

Hasil pengukuran total indirect effect menggunakan aplikasi SmartPLS menunjukkan hasil:

a. Jalur kepemimpinan → budaya organisasi → kualitas pelayanan menghasilkan koefisien efek tidak langsung sebesar 0,294 dengan nilai t-statistic 6,453 dan p-value 0,000. Nilai t yang jauh di atas 1,96 dan p-value di bawah 0,05 mengindikasikan nilai mediasi tersebut signifikan.
b. Jalur komitmen pegawai → budaya organisasi → kualitas pelayanan menghasilkan koefisien efek tidak langsung sebesar 0,217 dengan nilai t-statistic 6,452 dan p-value 0,000. Nilai t yang jauh di atas 1,96 dan p-value di bawah 0,05 mengindikasikan nilai mediasi tersebut signifikan. Temuan ini sangat penting karena pengaruh langsung komitmen pegawai terhadap kualitas pelayanan terbukti tidak signifikan, tetapi pengaruh tidak langsungnya melalui budaya organisasi justru signifikan.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kualitas Pelayanan

Berdasarkan pengolahan data menggunakan SmartPLS yang telah dilakukan, diperoleh hasil t-statistic > t tabel (2,705 > 1,96) , p-value < 0,05 (0,007<0.05) sehingga pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan dinyatakan positif dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Hasil penelitian tersebut selaras dengan konsep kepemimpinan transformasional yang dicetuskan oleh Bass & Avolio (2011) yang menyatakan pemimpin yang mampu menjadi role model integritas, menyampaikan visi pelayanan publik yang meyakinkan, membuka ruang inovasi dan memberi perhatian pada kebutuhan pengembangan bawahannya akan menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi lahirnya pelayanan yang cepat, akurat, ramah dan akuntabel. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Hermansyah et al. (2023), dan Nainggolan et al. (2024). Secara praktik, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa upaya peningkatan kualitas pelayanan di DJKN tidak dapat dilepaskan dari penguatan kapasitas kepemimpinan pada berbagai level, terutama di KPKNL yang berhadapan langsung dengan pengguna layanan. Program pengembangan kepemimpinan yang menekankan keteladanan pada penerapan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan, kemampuan *coaching* dan *mentoring* serta kecakapan mengelola perubahan proses bisnis akan menjadi investasi penting untuk menjaga konsistensi kualitas pelayanan.

Pengaruh Komitmen Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan

Dalam penelitian ini, secara statistik pengaruh komitmen pegawai terhadap kualitas pelayanan menghasilkan koefisien yang sangat kecil yaitu 0,057 dengan t-statistic 1,120 (t<1,96) dan p-value 0,263 (p>0,05). Nilai tersebut di bawah ambang signifikansi sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh langsung komitmen pegawai terhadap kualitas pelayanan tidak terdukung. Secara teoritis, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori Meyer & Allen (1997) serta penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Moobonggu et al. (2024), Ramdhani et al. (2023) dan Fedayyen (2023). Hasil penelitian ini ternyata tidak berdiri sendiri, tetapi memiliki pola yang serupa dengan penelitian Dewi & Kosasih (2026) dan Maulana et al. (2024). Pola ini mengindikasikan bahwa dalam konteks organisasi sektor publik di Indonesia, komitmen yang dimiliki oleh pegawai belum tentu teraktualisasi langsung dalam perilaku pelayanan sehari-hari, terutama ketika faktor penunjang seperti sistem komunikasi, desain

pekerjaan dan kondisi lingkungan kerja belum sepenuhnya mendukung pelayanan prima. Dalam konteks DJKN, penjelasan di atas memperlihatkan komitmen pegawai yang lebih banyak berakar pada kewajiban formal, kepatuhan pada aturan dan pertimbangan rasional belum otomatis terkonversi menjadi dorongan intrinsik untuk memberikan layanan terbaik. Di sisi lain, ketiadaan pegawai dan divisi yang secara khusus didedikasikan untuk memberikan pelayanan publik di unit kerja DJKN memperkuat penjelasan mengapa komitmen pegawai tidak tampak berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi

Pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi dalam penelitian ini terlihat sangat kuat dan konsisten. Koefisien jalur dari kepemimpinan terhadap budaya organisasi sebesar 0,525 dengan t-statistic 11,423 (>1,96) dan p-value 0,000 (<0,05), sehingga hubungan tersebut jelas positif dan signifikan. Hasil ini sejalan dengan pandangan Schein (2010) yang menempatkan pemimpin sebagai arsitek utama dalam pembentukan dan pemeliharaan budaya organisasi. Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh studi empiris Jannah et al. (2025), Nur Azhari & Adi Prakoso (2025) dan Sinaga et al. (2026). Dalam konteks DJKN, indikator kepemimpinan transformasional berkaitan langsung dengan dimensi budaya organisasi seperti kejelasan nilai dan arah, aturan kerja dan kebiasaan bersama, keterbukaan komunikasi, orientasi pelayanan dan konsistensi penerapan nilai. Ketika pemimpin mencontohkan integritas, mengomunikasikan visi pelayanan publik secara nyata, membuka ruang dialog dan serius membina pegawai, nilai-nilai tersebut mengendap menjadi pola bersama yang kemudian dihayati sebagai cara kerja DJKN.

Pengaruh Komitmen Pegawai terhadap Budaya Organisasi

Pengaruh antara komitmen pegawai dan budaya pada penelitian ini menunjukkan hasil yang jelas dan kuat. Jalur struktural dari komitmen pegawai menuju budaya organisasi menghasilkan koefisien 0,388 dengan t-statistic 9,525 (>1,96) dan p-value 0,000 (<0,05), sehingga hasil penelitian menunjukkan pengaruh tersebut positif dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Temuan ini konsisten dengan model komitmen organisasi Allen & Meyer (1990) yang memandang komitmen sebagai ikatan psikologis yang memengaruhi kesediaan pegawai untuk bertindak selaras dengan tujuan dan nilai organisasi. Sejalan dengan itu, Robbins & Judge (2024) menegaskan bahwa tanpa komitmen pegawai, budaya organisasi cenderung lemah karena nilai-nilai yang dideklarasikan tidak benar-benar dijalankan dalam praktik. Dalam konteks DJKN, pegawai yang bangga menjadi bagian DJKN, merasa bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi terbaik dan menilai keberadaannya di organisasi sebagai pilihan yang bernilai. Pegawai akan cenderung berperan sebagai penjaga budaya, menjaga konsistensi penerapan nilai, menegur praktik yang menyimpang serta menjadi contoh dalam menjalankan prosedur dan etika kerja. Sikap ini juga akan tercermin dalam kesediaan menjadi teladan dalam perilaku etika kerja di unit masing-masing.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan

Dalam penelitian ini, pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan muncul sebagai hubungan yang memiliki koefisien jalur terbesar di antara jalur yang diuji. Koefisien jalur dari budaya organisasi menuju kualitas pelayanan bernilai 0,560 dengan t-statistic 8,205 (>1,96) dan p-value 0,000 (<0,05), sehingga secara statistik pengaruh tersebut positif dan sangat signifikan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Schein (2010) bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sistem makna bersama yang mengarahkan cara anggota organisasi berpikir dan bertindak, termasuk dalam konteks pelayanan publik. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Farida et al. (2024) dan Anggraeni & Muhsin (2020). Pada tataran operasional DJKN, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai ruang bersama yang membingkai seluruh proses penyelenggaraan layanan publik bukan sekadar rangkaian

semboyan nilai. Ketika Nilai-Nilai Kementerian Keuangan betul-betul diinternalisasi, nilai tersebut diterjemahkan menjadi pola kerja yang mendorong pegawai tetap konsisten menerapkan SOP dalam penyelenggaraan layanan publik serta didukung budaya komunikasi terbuka saat muncul kendala layanan.

Peran Mediasi Budaya Organisasi pada Hubungan Kepemimpinan dan Kualitas Pelayanan

Peran mediasi budaya organisasi pada hubungan kepemimpinan dan kualitas pelayanan dalam penelitian ini terbukti sangat penting. Hasil pengujian menunjukkan bahwa jalur tidak langsung kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan melalui budaya organisasi memiliki koefisien 0,294 dengan nilai t-statistic 6,453, di atas 1,96 dan p-value 0,000 yang jauh di bawah 0,05. Besaran efek tidak langsung ini bahkan melampaui pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan yang hanya sebesar 0,196. Secara teoritis, temuan ini konsisten dengan pandangan Schein (2010) yang menempatkan pemimpin sebagai aktor utama pembentuk budaya organisasi. Pemimpin yang mampu menjadi teladan dalam integritas, menyampaikan visi pelayanan secara jelas, membuka ruang dialog dan mendorong inovasi secara bertahap membentuk nilai bersama, pola pikir dan kebiasaan kerja baru di lingkungan unitnya. Hal ini sejalan dengan penelitian Abellana & Nabe (2025). Dalam praktik penyelenggaraan layanan di DJKN, peran mediasi ini tampak ketika berbagai inisiatif pimpinan seperti penetapan standar pelayanan, pembiasaan *morning call* dan penguatan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan, akan menciptakan budaya kerja yang lebih disiplin, kolaboratif dan berorientasi pada pemangku kepentingan. Dari sisi implikasi manajerial, temuan ini menegaskan bahwa strategi peningkatan kualitas pelayanan DJKN tidak cukup hanya berfokus pada penguatan kompetensi kepemimpinan secara individual. Upaya tersebut perlu secara sengaja diarahkan untuk membentuk budaya organisasi yang mendukung pelayanan prima, misalnya melalui sistem penghargaan yang selaras dengan nilai pelayanan, mekanisme umpan balik yang mendorong keterbukaan serta pengawasan yang konsisten terhadap perilaku yang tidak sesuai dengan nilai organisasi.

Peran Mediasi Budaya Organisasi pada Hubungan Komitmen Pegawai dan Kualitas Pelayanan

Peran budaya organisasi sebagai mediator dalam hubungan komitmen pegawai terhadap kualitas pelayanan pada penelitian ini terlihat sangat menonjol. Jalur tidak langsung dari komitmen pegawai menuju kualitas pelayanan melalui budaya organisasi menghasilkan koefisien 0,217 dengan t-statistic 6,452 serta p-value 0,000, yang menunjukkan pengaruh mediasi yang signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Besarnya efek tidak langsung ini lebih besar dari pengaruh langsung komitmen pegawai terhadap kualitas pelayanan dengan koefisien 0,057 t-statistic 1,120 dan p-value 0,263 dan secara statistik tidak signifikan. Pola tersebut mengisyaratkan bahwa budaya organisasi memediasi secara penuh pengaruh komitmen pegawai terhadap kualitas pelayanan. Secara teoritis, temuan ini selaras dengan konsep Allen & Meyer (1990) yang memandang komitmen pegawai sebagai ikatan psikologis yang memengaruhi kesediaan pegawai untuk bertindak selaras dengan nilai dan tujuan organisasi. Di titik inilah pandangan Robbins & Judge (2017) menjadi relevan. Tanpa komitmen pegawai, budaya organisasi cenderung lemah karena nilai yang dideklarasikan tidak dijalankan. Pada tataran operasional di DJKN, peran mediasi ini dapat diamati ketika pegawai yang memiliki komitmen tinggi ikut aktif menjaga dan menghidupkan budaya kerja positif, pegawai tersebut akan menjaga konsistensi penerapan prosedur, mendorong rekan kerja untuk menyelesaikan layanan tepat waktu serta membiasakan sikap ramah dan tanggap terhadap pengaduan dan keluhan. Komitmen yang kuat tanpa budaya yang mendukung mungkin hanya berwujud sebagai niat baik individu, tetapi ketika tertanam dalam budaya organisasi, maka akan berubah menjadi standar perilaku bersama yang mengikat seluruh pegawai. Pengaruh komitmen

pegawai terhadap kualitas layanan di DJKN lebih tepat dipahami sebagai pengaruh yang dimediasi secara penuh oleh budaya organisasi. Komitmen pegawai DJKN baru terlihat pada kualitas pelayanan ketika sudah diwujudkan dalam budaya kerja yang menekankan kepatuhan pada SOP, keterbukaan komunikasi, akuntabilitas dan orientasi pada kepuasan pengguna layanan.

Temuan penelitian (***Novelty***) adalah budaya organisasi memiliki peran penting terhadap kualitas pelayanan di DJKN. Budaya organisasi memediasi secara penuh pengaruh komitmen pegawai terhadap kualitas pelayanan dan memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan. Kepemimpinan berperan dalam kualitas pelayanan melalui dua jalur yaitu secara langsung dan melalui pembentukan budaya organisasi. Di lingkungan DJKN, komitmen pegawai tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kualitas pelayanan, tetapi pengaruhnya tersalurkan melalui budaya organisasi. Komitmen pegawai berpengaruh langsung dan signifikan terhadap budaya organisasi. Penelitian ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komitmen pegawai bekerja melalui jalur yang berbeda, sehingga penguatan keduanya perlu disertai perhatian terhadap budaya organisasi sebagai penghubung dengan kualitas pelayanan berdasarkan persepsi pegawai yang memberikan pelayanan publik ke pemangku kepentingan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menjelaskan bagaimana kepemimpinan dan komitmen pegawai berhubungan dengan kualitas pelayanan publik di DJKN, dengan budaya organisasi sebagai variabel yang menjembatani pengaruh keduanya. Penelitian ini merupakan penilaian internal petugas layanan publik kepada masyarakat. Berdasarkan perhitungan SmartPLS 4 dapat disimpulkan:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di DJKN. Kepemimpinan yang mampu memberi teladan, menginspirasi, mendorong pemikiran kritis serta memperhatikan kebutuhan individu pegawai berkontribusi nyata pada peningkatan kualitas pelayanan.
2. Komitmen pegawai tidak terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di DJKN. Komitmen pegawai kepada organisasi belum otomatis tercermin dalam perilaku pelayanan yang lebih baik apabila tidak difasilitasi oleh lingkungan dan sistem kerja yang selaras dengan nilai-nilai pelayanan.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan kuat terhadap budaya organisasi. Pemimpin di lingkungan DJKN memegang peran sentral dalam membentuk kejelasan nilai, aturan dan kebiasaan kerja bersama, keterbukaan komunikasi dan pembelajaran serta orientasi pelayanan yang menjadi fondasi budaya organisasi.
4. Komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih mudah menerima, menginternalisasi dan menjalankan nilai-nilai dan norma kerja yang ditekankan organisasi.
5. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di DJKN. Hal ini menunjukkan bahwa nilai, kebiasaan dan aturan kerja bersama menjadi mekanisme utama yang menerjemahkan berbagai kebijakan internal ke dalam praktik pelayanan yang dirasakan oleh pengguna layanan.
6. Budaya organisasi memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan dan kualitas pelayanan publik. Kepemimpinan yang baik tidak hanya berkontribusi terhadap kualitas pelayanan secara langsung, tetapi juga mendukung pembentukan budaya kerja yang konsisten dengan prinsip pelayanan prima.

7. Budaya organisasi memediasi secara penuh hubungan komitmen pegawai dan kualitas pelayanan publik. Komitmen pegawai baru akan berdampak nyata terhadap kualitas pelayanan apabila ditopang oleh budaya organisasi yang kuat dan sejalan dengan orientasi pelayanan.

Keterbatasan

Penelitian ini mengukur seluruh variabel berdasarkan persepsi pegawai yang memberikan pelayanan publik kepada pemangku kepentingan, termasuk pengukuran kualitas pelayanan dengan pendekatan SERVQUAL. Data sekunder (SKPL, Umpan Balik) hanya digunakan sebagai dasar latar belakang penelitian, bukan sebagai data pembanding. Pengumpulan data primer dilakukan dalam satu periode sehingga menjelaskan antarkonstruk pada periode tersebut. Penggunaan teknik pengambilan sampel dengan metode *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive sampling* membatasi generalisasi hasil penelitian terhadap seluruh populasi pegawai.

Saran

DJKN perlu memperkuat budaya organisasi berorientasi pelayanan prima melalui kegiatan rutin internalisasi Nilai-Nilai Kementerian Keuangan. Pengembangan kepemimpinan di lingkungan DJKN perlu menekankan keteladanan, pembinaan pegawai dan konsistensi penerapan nilai organisasi sehingga dapat memperkuat pembentukan budaya organisasi. Penguatan komitmen pegawai perlu diarahkan pada keterlibatan nyata pegawai dalam perbaikan layanan melalui forum komunikasi, evaluasi kendala pelayanan serta penghargaan terhadap perilaku yang mendukung pelayanan prima. Selain itu, DJKN juga perlu membentuk unit khusus pelayanan, memperkuat sistem pemantauan budaya dan perilaku layanan serta terus melakukan digitalisasi seluruh layanan.

Kontribusi *Author*

Penulis pertama berperan dalam merumuskan gagasan dan rancangan penelitian, menghimpun serta menganalisis data dan menulis draf artikel. Kontribusi penulis kedua dan ketiga mencakup pengembangan kerangka konseptual, pemaknaan temuan penelitian, serta peninjauan dan perbaikan naskah. Naskah akhir telah dibaca, ditelaah dan disetujui oleh seluruh penulis.

Pernyataan Pengungkapan AI

Dalam penyusunan artikel ini, penulis menggunakan ChatGPT, Gemini dan Copilot untuk membantu penyuntingan tata bahasa. Seluruh konten telah ditinjau dan disunting kembali secara menyeluruh oleh penulis, yang bertanggung jawab penuh atas seluruh isi publikasi ini.

REFERENSI

Abellana, J. J. M., & Nabe, N. C. (2025). The Mediating Role of Organizational Culture on The Leadership Skills of Commissioned Officers and Service Quality of PNP Personnel. *European Journal of Social Sciences Studies*, *11*(5). https://doi.org/10.46827/ejsss.v11i5.2093

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1), 1–18.

Anggraeni, M. H., & Muhsin. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kualitas Pelayanan KTP-el. *Economic Education Analysis Journal*, *9*(2), 634–649. https://doi.org/10.15294/eeaj.v9i2.39478

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2011). Multifactor Leadership Questionnaire. In *PsycTESTS Dataset*. https://doi.org/10.1037/t03624-000

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Creswell, J. W. (2003). Research design Qualitative quantitative and mixed methods approaches. *SAGE Publications*.

Dewi, M. S., & Kosasih. (2026). Motivasi dan Komitmen Karyawan : Implikasinya Terhadap Kualitas Pelayanan di PT. Narotama Sakti. *Jurnal Ners Universitas Pahlawan*, *10*, 3532–3540.

Farida, W. D., Hafel, M., & Wijaya, A. (2024). Employee Engagement, Budaya Organisasi dan Loyalitas Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik. *Journal of Administration Dan Educational Management*, *7*(2).

Fedayyen, M. Y. (2023). Korelasi antara Komitmen Pegawai dan Komunikasi Interpersonal dengan Kualitas Pelayanan Publik pada Kantor Camat di Kabupaten Tojo Una-Una. *Jurnal Ilmiah Administratie*, *20*(1), 19–28.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. In *European Business Review* (Vol. 26, Number 2). https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128

Haryono, S. (2016). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS 22.00, LISREL 8.80 dan Smart PLS 3.0*. PT. Intermedia Personalia Utama.

Hermansyah, Waliah, S., & Yulianna. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kualitas Pelayanan Pengunjung Objek Wisata Taman Purbakala Kerajaan Sriwijaya Oleh Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Daerah Propinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Studi Kebijakan*, *5*, 191–206.

Jannah, M., Rahmawati, S., Komara, A., & Belo, J. (2025). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Organizational Culture as Mediation. *Journal Accounting and Finance Management*, *6*.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, *30*(3). https://doi.org/10.1177/001316447003000308

Maulana, A., Riono, S. B., & Kristiana, A. (2024). Pengaruh Komunikasi Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Lingkunan Kerja terhadap Kepuasan Masyarakat melalui Kualitas Pelayanan sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di Dinas Dukcapil Brebes). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, *2*(9), 386–401. https://doi.org/10.61722/jiem.v2i9.2525

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* (10th ed.). SAGE Publications.

Moobonggu, M. P., Alam, H. V., & Podungge, R. (2024). Pengaruh Modernisasi Administrasi Pelayanan dan Komitmen Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan di PT. TASPEN Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *7*(1). http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB

Nainggolan, N. Y. R., Damanik, J. B., & Sihombing, D. R. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Kantor Camat Tarutung Kabupaten Tapanuli Utara. *Jurnal Ekonomi Manajemenn Ecojurnnal*, *3*.

Nur Azhari, A., & Adi Prakoso, F. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi di PT. Mitra Berkah Farmasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, *6 Nomor 3*. https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i3.4342

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector* (7th ed.). Addison-Wesley. https://archive.org/details/reinventinggover0000osbo/page/n9/mode/2up

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, *64*(1), 12–40.

Pedrosa, G. V., & Figueiredo, R. M. de C. (2022). A Quality Evaluation Model for Public Services Based On Internal Indicators. *Public Administration Issues*, (6), 161–174. https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-6-161-174

Ramdhani, H., Priyatna, S., & Miswan. (2023). Peran Komitmen dan Lingkungan Kerja terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik (Studi Pada Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Karawang). *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, *4*(6), 8124–8133. http://journal.yrpipku.com/index.php/msej

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). Organizational Behavior (Global Edition, 19th Edition). In *Pearson Education Limited.* In Pearson Education Limited.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Sinaga, M. P., Harto, R., & Samosir, L. (2026). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Efisiensi Manajemen Sumber Daya Pendidikan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi di SMP Satu Atap Negeri 3 Nainggolan Kabupaten Samosir. *Jurnal Ekonomi USI*, *8 Nomor 1*.