

Kinerja aparatur pemerintah: Peran gaya kepemimpinan, pengembangan SDM, dan disiplin kerja

Imbar Hadi Wintjoko H*, Martaleni, Rini Astuti
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Gajayana Malang, Indonesia

*) Korespondensi (e-mail: wintjoko@gmail.com)

Abstract

The performance of government employees is essential to delivering effective, responsive, and accountable public services. In practice, differences in leadership approaches, human resource capacity development, and adherence to work rules often create variations in performance across organizational units. This study seeks to explore how these three factors contribute to the performance of government personnel. A quantitative explanatory design was applied in this study. The research respondents were 124 government officials working in 12 sub-districts in Lowokwaru District, Malang City, selected using census techniques. Data were gathered using structured questionnaires with a Likert scale and processed using multiple regression techniques. The results indicate that leadership practices, human resource development efforts, and work discipline are all positively associated with employee performance. Among them, human resource development emerges as the most influential factor. Collectively, these variables provide a substantial explanation of performance variation, indicating a strong model fit. In summary, enhancing government employees' performance requires a balanced effort to strengthen leadership quality, continuously develop employee competencies, and maintain consistent work discipline.

Keywords: Leadership Style, Human Resource Development, Work Discipline, Government Employee Performance, Public Sector

Abstrak

Kinerja aparatur pemerintah memiliki peran penting dalam mewujudkan pelayanan publik yang efektif, responsif, dan akuntabel. Dalam praktiknya, perbedaan pendekatan kepemimpinan, pengembangan kapasitas sumber daya manusia, serta tingkat kepatuhan terhadap aturan kerja seringkali menimbulkan variasi kinerja antar unit organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kontribusi ketiga faktor tersebut terhadap kinerja aparatur pemerintah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Responden penelitian meliputi 124 aparatur pemerintah yang bekerja pada 12 kelurahan di Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang yang ditentukan menggunakan teknik sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan disiplin kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja aparatur. Di antara ketiga variabel tersebut, pengembangan sumber daya manusia menjadi faktor yang paling dominan. Secara bersama-sama, ketiga variabel mampu menjelaskan variasi kinerja secara kuat, yang menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kecocokan yang baik. Kesimpulannya, peningkatan kinerja aparatur pemerintah memerlukan upaya yang seimbang melalui penguatan kualitas kepemimpinan, pengembangan kompetensi aparatur secara berkelanjutan, serta penerapan disiplin kerja yang konsisten.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Disiplin Kerja, Kinerja Aparatur Pemerintah, Sektor Publik

How to cite: Wintjoko H, I. H., Martaleni, M., & Astuti, R. (2026). Kinerja aparatur pemerintah: Peran gaya kepemimpinan, pengembangan SDM, dan disiplin kerja. *Journal of Management and Digital Business*, 6(1), 507–524.
<https://doi.org/10.53088/jmdb.v6i1.2878>



1. Pendahuluan

Peningkatan kinerja aparatur pemerintah merupakan isu strategis dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang profesional, efektif, dan akuntabel. Kinerja aparatur menjadi indikator utama keberhasilan organisasi publik dalam mencapai tujuan organisasi serta kualitas pelayanan yang diterima masyarakat. Dalam konteks organisasi publik, kinerja aparatur tidak hanya mencerminkan capaian individu, tetapi juga menunjukkan efektivitas sistem kerja dan struktur organisasi (Gibson et al., 2012). Selain itu, kinerja juga dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan kesempatan individu dalam melaksanakan tugasnya (Robbins & Judge, 2017). Seiring meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang cepat, transparan, dan responsif, aparatur pemerintah dituntut untuk mampu bekerja secara optimal dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan berbagai permasalahan kinerja aparatur, seperti keterlambatan penyelesaian pekerjaan, rendahnya inovasi pelayanan, serta belum optimalnya pemanfaatan potensi sumber daya manusia, khususnya pada unit pelayanan terdepan seperti kelurahan.

Perkembangan lingkungan strategis sektor publik dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan adanya peningkatan tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang tidak hanya cepat, tetapi juga transparan, akuntabel, dan berbasis kinerja. Transformasi digital serta meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap hak pelayanan publik turut mendorong organisasi pemerintah untuk melakukan penyesuaian dalam sistem kerja dan manajemen kinerja aparatur. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi publik yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal cenderung memiliki kinerja yang lebih baik serta tingkat kepercayaan publik yang lebih tinggi (Andersen et al., 2020). Selain itu, peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan juga sangat dipengaruhi oleh efektivitas manajemen kinerja yang diterapkan dalam organisasi publik (Fahmi, 2025).

Peningkatan kinerja aparatur pemerintah menjadi salah satu isu krusial dalam upaya mewujudkan pelayanan publik yang profesional, efektif, serta akuntabel. Kinerja aparatur dapat dijadikan sebagai tolok ukur utama dalam menilai keberhasilan organisasi publik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sekaligus menentukan kualitas layanan yang dirasakan oleh masyarakat. Dalam lingkup organisasi publik, kinerja tidak hanya merepresentasikan hasil kerja individu, melainkan juga mencerminkan sejauh mana sistem kerja dan struktur organisasi berjalan secara efektif (Gibson et al., 2012). Selain itu, tingkat kinerja aparatur turut dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, serta peluang yang dimiliki individu dalam melaksanakan tugasnya (Robbins & Judge, 2017). Seiring dengan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap layanan publik yang cepat, transparan, dan responsif, aparatur pemerintah dituntut untuk mampu bekerja secara optimal sekaligus adaptif terhadap dinamika lingkungan kerja. Namun demikian, dalam praktiknya masih dijumpai berbagai kendala, seperti keterlambatan dalam penyelesaian tugas, rendahnya inovasi dalam pelayanan, serta belum optimalnya pemanfaatan potensi sumber daya manusia, terutama pada unit pelayanan terdepan seperti kelurahan.

Kinerja aparatur pemerintah pada dasarnya dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi, baik yang melekat pada individu maupun yang berkaitan dengan sistem manajemen yang diterapkan. Salah satu faktor penting yang berperan dalam meningkatkan kinerja adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif memiliki kemampuan untuk memengaruhi sikap dan perilaku aparatur dalam menjalankan tugasnya (Bass & Avolio, 1994). Di samping itu, kepemimpinan juga berfungsi dalam menyesuaikan pendekatan pengarahannya dengan tingkat kesiapan bawahan (Hersey & Blanchard, 1969). Seorang pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, menjalin komunikasi yang efektif, serta menunjukkan keteladanan akan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga mendorong peningkatan produktivitas aparatur. Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang optimal berpotensi menurunkan motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kinerja organisasi (Judge & Piccolo, 2004). Dalam konteks sektor publik, efektivitas kepemimpinan juga berkaitan erat dengan peningkatan kinerja birokrasi serta kualitas pelayanan kepada masyarakat (Wright & Pandey, 2010).

Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa permasalahan kinerja aparatur masih menjadi isu umum dalam organisasi sektor publik, khususnya di negara berkembang. Rendahnya inovasi, kurang optimalnya pemanfaatan sumber daya manusia, serta lemahnya sistem pengelolaan kinerja menjadi faktor utama yang menghambat efektivitas organisasi. Kondisi ini seringkali diperparah oleh kurangnya kepemimpinan yang adaptif serta sistem manajemen sumber daya manusia yang belum terintegrasi secara optimal (Perry et al., 2019). Selain itu, faktor kelembagaan dan budaya birokrasi juga turut memengaruhi tingkat kinerja aparatur dalam memberikan pelayanan publik (Kim, 2012).

Selain aspek kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia juga merupakan faktor strategis yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja aparatur pemerintah. Pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai serangkaian upaya terencana untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan aparatur (Armstrong & Taylor, 2006). Upaya ini dipandang sebagai bentuk investasi organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas serta efektivitas kerja pegawai (Dessler, 2017). Secara teoritis, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan bagian dari investasi modal manusia yang memiliki dampak langsung terhadap peningkatan kinerja (Becker, 2002). Program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara berkelanjutan juga terbukti mampu meningkatkan kinerja individu dalam organisasi (Tharenou et al., 2007). Tanpa adanya upaya pengembangan yang memadai, aparatur berpotensi mengalami stagnasi dalam kompetensi yang pada akhirnya dapat menurunkan kualitas pelayanan publik.

Di samping itu, disiplin kerja merupakan faktor lain yang memiliki peran penting dalam mendukung kinerja aparatur pemerintah. Disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan aparatur terhadap aturan serta standar kerja yang berlaku dalam organisasi (Rivai & Sagala, 2011). Disiplin juga menunjukkan kesadaran serta kemauan individu untuk menaati ketentuan yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2017). Aparatur yang memiliki tingkat disiplin tinggi cenderung menunjukkan tanggung jawab serta

konsistensi dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, rendahnya tingkat disiplin dapat berdampak pada menurunnya efektivitas dan efisiensi organisasi (Sutrisno, 2016). Dalam konteks organisasi modern, disiplin kerja juga berkaitan dengan peningkatan kinerja serta akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Bisay et al., 2025).

Kecamatan Lowokwaru di Kota Malang sebagai salah satu wilayah perkotaan dengan tingkat aktivitas pelayanan publik yang tinggi menghadapi tantangan tersendiri dalam pengelolaan kinerja aparatur kelurahan. Variasi dalam penerapan gaya kepemimpinan, tingkat pengembangan sumber daya manusia, serta disiplin kerja di setiap unit kerja menunjukkan adanya perbedaan kinerja aparatur yang perlu dikaji lebih lanjut secara empiris. Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji pengaruh kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan disiplin kerja terhadap kinerja aparatur pemerintah, penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut secara simultan dalam konteks aparatur kelurahan masih tergolong terbatas.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, serta disiplin kerja terhadap kinerja aparatur pemerintah, baik secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia di sektor publik, sekaligus memberikan manfaat praktis bagi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan yang berorientasi pada peningkatan kinerja aparatur, khususnya di tingkat kelurahan.

2. Tinjauan Pustaka

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, serta mengoordinasikan bawahan guna mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga mampu membangun visi yang jelas, memberikan dorongan motivasional, serta menumbuhkan komitmen aparatur terhadap tanggung jawab yang diemban (Hersey & Blanchard, 1969). Dalam organisasi publik, peran kepemimpinan menjadi sangat penting karena berkontribusi dalam membentuk budaya kerja sekaligus meningkatkan kinerja aparatur.

Kepemimpinan transformasional menekankan tidak hanya pada hasil organisasi, tetapi juga pada pengembangan kapasitas individu melalui pendekatan inspiratif, motivasional, serta perhatian terhadap kebutuhan masing-masing aparatur (Bass & Avolio, 1994). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dengan kinerja individu dalam organisasi, termasuk di sektor publik (Judge & Piccolo, 2004). Selain itu, kepemimpinan yang efektif terbukti mampu meningkatkan kinerja bawahan melalui pengaruh transformasional yang dimiliki pemimpin (Wang et al., 2011). Pemimpin yang mampu membangun komunikasi yang baik, kepercayaan, dan keterlibatan bawahan cenderung mampu meningkatkan

motivasi, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi aparatur (Hersey & Blanchard, 1969).

Dalam perkembangan penelitian terkini, kepemimpinan transformasional tidak hanya dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hasil, tetapi juga sebagai pendekatan yang mampu meningkatkan keterlibatan emosional dan psikologis pegawai dalam bekerja. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, visi yang jelas, serta dukungan terhadap pengembangan individu akan mendorong terciptanya psychological empowerment yang berdampak pada peningkatan kinerja. Sejumlah penelitian meta-analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang konsisten dan signifikan terhadap kinerja individu maupun tim dalam berbagai konteks organisasi (Hoch et al., 2018). Temuan ini juga diperkuat oleh studi lain yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kinerja melalui peningkatan engagement dan komitmen organisasi pegawai (Banks et al., 2016).

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses terencana dan berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, serta pengetahuan aparatur agar mampu melaksanakan tugas secara optimal. Armstrong dan Taylor (2006) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan bentuk investasi jangka panjang organisasi yang diarahkan untuk meningkatkan kinerja serta daya saing. Dalam konteks sektor publik, pengembangan ini menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya kompleksitas dan dinamika tuntutan pelayanan publik.

Menurut teori human capital yang dikemukakan oleh Becker (2002), peningkatan kualitas sumber daya manusia akan memberikan dampak langsung terhadap produktivitas dan kinerja organisasi. Program pelatihan dan pengembangan yang dirancang secara sistematis terbukti mampu meningkatkan kompetensi, memperbaiki sikap kerja, serta mendorong inovasi dalam pelayanan publik (Tharenou et al., 2007). Oleh sebab itu, organisasi publik yang secara konsisten melakukan pengembangan sumber daya manusia cenderung menghasilkan aparatur dengan kinerja yang lebih unggul.

Dalam organisasi modern, pengembangan sumber daya manusia tidak lagi terbatas pada pelatihan teknis, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi adaptif, kemampuan berpikir kritis, serta inovasi kerja. Pendekatan ini menjadi semakin penting dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja yang kompleks dan berubah dengan cepat. Penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan yang dirancang secara sistematis dan berbasis kebutuhan organisasi mampu meningkatkan efektivitas kerja serta kinerja individu secara signifikan (Noe et al., 2008). Selain itu, pengembangan sumber daya manusia juga terbukti berkontribusi dalam meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dan berinovasi (Salas et al., 2012).

Disiplin Kerja

Disiplin kerja menggambarkan sikap dan perilaku aparatur dalam mematuhi berbagai aturan, prosedur, serta norma kerja yang berlaku dalam organisasi. Hasibuan (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja mencerminkan tingkat kesadaran dan kesediaan individu dalam menaati ketentuan organisasi. Tingginya tingkat disiplin menunjukkan adanya komitmen aparatur dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara konsisten.

Disiplin kerja memiliki peran penting dalam menciptakan efektivitas serta efisiensi kerja organisasi (Rivai & Sagala, 2011). Aparatur dengan disiplin tinggi cenderung mampu memanfaatkan waktu kerja secara optimal serta menjalankan tugas sesuai standar operasional yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2017). Selain itu, disiplin yang baik juga berkontribusi dalam menjaga kualitas hasil kerja serta tanggung jawab terhadap pekerjaan (Sutrisno, 2016). Sebaliknya, rendahnya tingkat disiplin dapat berdampak pada penurunan produktivitas serta menghambat pencapaian tujuan organisasi (Park & Lee, 2022).

Disiplin kerja tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga mencerminkan tingkat komitmen individu terhadap organisasi. Dalam perspektif perilaku organisasi, disiplin kerja memiliki hubungan erat dengan keterlibatan kerja (work engagement) serta komitmen organisasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat disiplin tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih konsisten dan produktif (Shin & Hur, 2019). Selain itu, disiplin kerja yang baik juga berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas kerja tim dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Nguyen et al., 2017).

Kinerja Aparatur Pemerintah

Kinerja aparatur pemerintah merupakan hasil kerja yang dicapai dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar serta tujuan organisasi. Penilaian kinerja tidak hanya didasarkan pada kuantitas hasil kerja, tetapi juga mencakup kualitas, ketepatan waktu, serta kesesuaian dengan prosedur yang berlaku (Bernardin & Russell, 2007). Dalam organisasi publik, kinerja aparatur memiliki peran strategis karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan publik serta tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Robbins & Judge (2017) menjelaskan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Sejalan dengan hal tersebut, Gibson et al. (2012) menyatakan bahwa kinerja aparatur pemerintah dipengaruhi oleh faktor individu, organisasi, serta lingkungan kerja. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja tidak dapat dilepaskan dari strategi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif dan berkelanjutan.

Kinerja aparatur juga merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor organisasi, termasuk gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, serta disiplin kerja. Kepemimpinan yang efektif mampu mendorong pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia sekaligus menegakkan disiplin kerja secara konsisten. Dalam

hal ini, pemimpin berperan sebagai pengarah, motivator, dan pengendali dalam menentukan keberhasilan pengelolaan aparatur (Gibson et al., 2012).

Kinerja aparatur dalam organisasi publik juga dipengaruhi oleh berbagai faktor institusional, seperti sistem evaluasi kinerja, kebijakan organisasi, serta budaya kerja yang berkembang dalam birokrasi. Organisasi yang memiliki sistem evaluasi kinerja yang jelas dan transparan cenderung mampu meningkatkan akuntabilitas serta produktivitas pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor institusional tersebut memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja serta kinerja aparatur dalam jangka panjang (Vogel & Masal, 2015). Selain itu, keterbatasan sumber daya dan regulasi birokrasi juga menjadi tantangan dalam meningkatkan kinerja organisasi publik (Brewer & Walker, 2013).

Pengembangan sumber daya manusia yang didukung oleh kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kompetensi aparatur, sementara disiplin kerja memastikan bahwa kompetensi tersebut diterapkan secara konsisten dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian, keterpaduan antara gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan disiplin kerja diyakini mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja aparatur pemerintah. Hubungan tersebut menjadi dasar teoritis dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh ketiga variabel terhadap kinerja aparatur pemerintah di Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang.

Pengembangan Hipotesis

Kinerja aparatur pemerintah pada dasarnya merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor organisasi yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Dalam organisasi publik, efektivitas kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan, pengembangan kompetensi, serta tingkat disiplin kerja yang diterapkan. Pendekatan manajemen sumber daya manusia modern menekankan pentingnya integrasi antara berbagai praktik organisasi dalam meningkatkan kinerja. Tidak hanya berfokus pada satu aspek, tetapi kombinasi antara kepemimpinan, pengembangan kompetensi, serta perilaku kerja pegawai menjadi faktor kunci dalam menciptakan kinerja yang optimal. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia secara terintegrasi cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang menerapkannya secara parsial (Boselie et al., 2005). Selain itu, sinergi antara berbagai faktor tersebut juga terbukti mampu meningkatkan efektivitas organisasi publik secara berkelanjutan (Knies et al., 2024). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi, khususnya dalam sektor pelayanan publik (Haqoni & Permanawati, 2025).

Gaya kepemimpinan mencerminkan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan, memengaruhi, dan memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan keterlibatan pegawai, serta mendorong produktivitas. Dalam perkembangan penelitian, kepemimpinan transformasional banyak dikaji karena dinilai

mampu meningkatkan kinerja melalui pendekatan yang inspiratif dan motivasional. Penelitian oleh Khan et al. (2020) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan..

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya terencana untuk meningkatkan kompetensi aparatur melalui pendidikan, pelatihan, dan penguatan keterampilan kerja. Dalam organisasi modern, pengembangan SDM tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga pada kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Penelitian Haqoni dan Permanawati (2025) menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi melalui pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan secara berkelanjutan akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja aparatur.

H2: Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah.

Disiplin kerja menunjukkan tingkat kepatuhan aparatur terhadap aturan dan standar kerja yang berlaku dalam organisasi. Tingginya disiplin akan menciptakan keteraturan dalam pelaksanaan tugas, meningkatkan efisiensi, serta memperkuat tanggung jawab individu. Aparatur yang disiplin cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu dan sesuai standar yang ditetapkan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat disiplin kerja, maka semakin baik pula kinerja aparatur.

H3: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah.

Selain pengaruh secara parsial, ketiga variabel tersebut juga saling berinteraksi dalam memengaruhi kinerja aparatur. Kepemimpinan yang efektif mampu mendorong pengembangan sumber daya manusia sekaligus memperkuat penerapan disiplin kerja dalam organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui peningkatan kompetensi dan perilaku kerja pegawai (Khan et al., 2020; Haqoni & Permanawati, 2025). Oleh karena itu, sinergi antara kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan disiplin kerja diyakini memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja aparatur.

H4: Gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan metode survei guna menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan disiplin kerja terhadap kinerja aparatur pemerintah. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hubungan antarvariabel secara

objektif dan terukur melalui analisis statistik yang sistematis (Sugiyono, 2019). Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel independen dan variabel dependen.

Penelitian pada aparatur pemerintah kelurahan yang berada di wilayah Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang. Seluruh populasi yang berjumlah 104 orang dijadikan sebagai responden dengan menggunakan teknik sensus. Pemilihan teknik ini didasarkan pada jumlah populasi yang relatif terbatas sehingga memungkinkan pengambilan data secara menyeluruh. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner terstruktur dengan menggunakan skala Likert lima poin, yang merepresentasikan tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan. Penyusunan instrumen mengacu pada indikator masing-masing variabel penelitian agar mampu menggambarkan persepsi responden secara kuantitatif (Sekaran & Bougie, 2016).

Untuk memudahkan proses pengukuran, setiap variabel dalam penelitian ini dijelaskan secara operasional. Kinerja aparatur pemerintah diartikan sebagai tingkat keberhasilan aparatur dalam menyelesaikan tugas yang mencerminkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan tanggung jawab kerja. Gaya kepemimpinan merujuk pada cara pemimpin dalam mengarahkan dan memengaruhi bawahan, yang tercermin melalui pemberian arahan, motivasi, dukungan, serta keteladanan. Pengembangan sumber daya manusia dimaknai sebagai upaya peningkatan kapasitas aparatur melalui pendidikan, pelatihan, dan penguatan kompetensi kerja. Disiplin kerja menggambarkan tingkat kepatuhan aparatur terhadap aturan, ketepatan waktu, serta konsistensi dalam menjalankan tugas.

Hubungan antarvariabel dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk mengetahui kontribusi masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Model penelitian dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \varepsilon$$

Keterangan:

- Y = Kinerja aparatur pemerintah
- α = Konstanta
- β_1 - β_3 = Koefisien regresi
- X_1 = Gaya kepemimpinan
- X_2 = Pengembangan sumber daya manusia
- X_3 = Disiplin kerja
- ε = Kesalahan (error)

Sebelum dilakukan analisis utama, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji untuk memastikan tingkat validitas dan reliabilitasnya. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Cronbach's Alpha dengan nilai ambang minimal sebesar 0,60 (Ghozali, 2018). Selanjutnya, data diolah menggunakan perangkat lunak IBM SPSS melalui analisis deskriptif serta regresi linier berganda. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan uji F untuk melihat pengaruh secara simultan, dengan tingkat signifikansi sebesar 5 persen (Gujarati & Porter, 2009).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, serta disiplin kerja terhadap kinerja aparatur pemerintah di Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang. Proses analisis dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui teknik regresi linier berganda. Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel yang kemudian diinterpretasikan dengan mengaitkan temuan empiris dengan teori yang relevan.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

No.	Variabel	Mean	Std. Deviation	Kategori
1	Gaya Kepemimpinan	3,71	1,007–1,178	Sedang–Tinggi
2	Pengembangan SDM	3,66	1,033–1,178	Sedang–Tinggi
3	Disiplin Kerja	3,72	1,042–1,182	Sedang–Tinggi
4	Kinerja Aparatur	3,80	1,033–1,196	Sedang–Tinggi

Berdasarkan hasil statistik deskriptif pada Tabel 1, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai rata-rata yang berada pada kategori sedang hingga tinggi. Variabel gaya kepemimpinan memperoleh nilai mean sebesar 3,71 yang mencerminkan bahwa praktik kepemimpinan di lingkungan kerja dinilai cukup baik oleh aparatur, terutama dalam aspek pengarahan, dukungan, dan keteladanan. Variabel pengembangan sumber daya manusia memiliki nilai rata-rata sebesar 3,66, yang mengindikasikan bahwa upaya peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan telah dilakukan, meskipun belum optimal sepenuhnya.

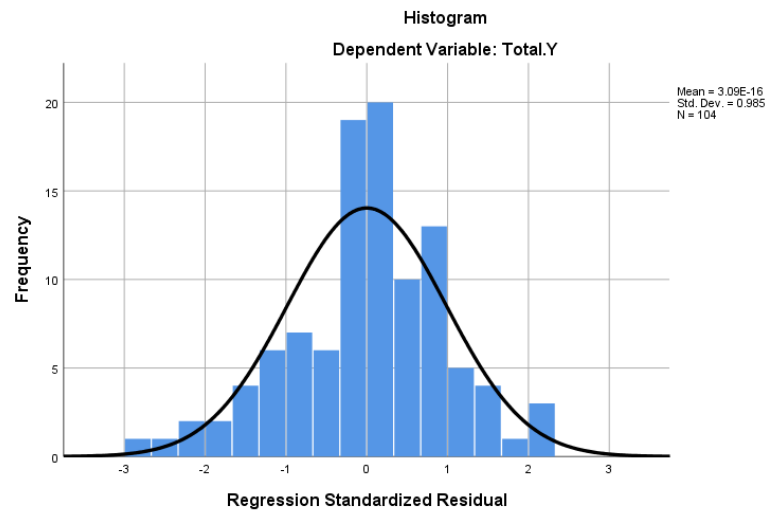
Sementara itu, disiplin kerja memiliki nilai mean sebesar 3,72 yang menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan aparatur terhadap aturan dan prosedur kerja tergolong baik. Variabel kinerja aparatur menunjukkan nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,80, yang mengindikasikan bahwa secara umum kinerja aparatur berada pada kondisi yang cukup baik. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa variabel penelitian berada pada kondisi yang layak untuk dianalisis lebih lanjut melalui pengujian inferensial (Sugiyono, 2019)..

Tabel 2. Hasil Uji Realibilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Kategori
1	Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,630	Reliable
2	Pengembangan SDM (X_2)	0,608	Reliable
3	Disiplin Kerja (X_3)	0,706	Reliable
4	Kinerja Aparatur (Y)	0,676	Reliable

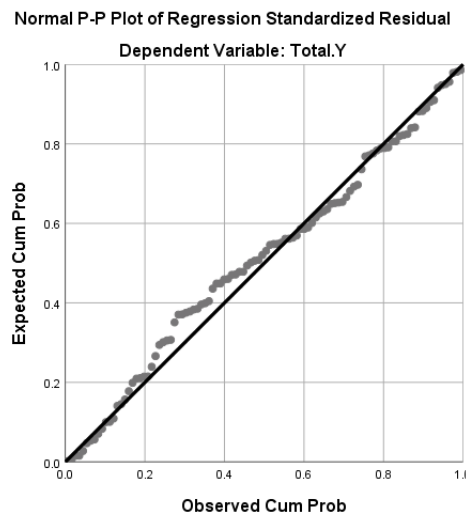
Hasil uji reliabilitas pada Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas batas minimal 0,60, sehingga instrumen penelitian dapat dinyatakan reliabel. Variabel disiplin kerja menunjukkan tingkat reliabilitas yang relatif lebih tinggi dibandingkan variabel lainnya, sedangkan variabel gaya kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia berada pada kategori cukup. Variabel kinerja aparatur juga menunjukkan konsistensi internal yang memadai. Hal ini sesuai

dengan kriteria yang dikemukakan oleh Ghozali (2018), bahwa instrumen dengan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60 layak digunakan dalam pengujian hipotesis.

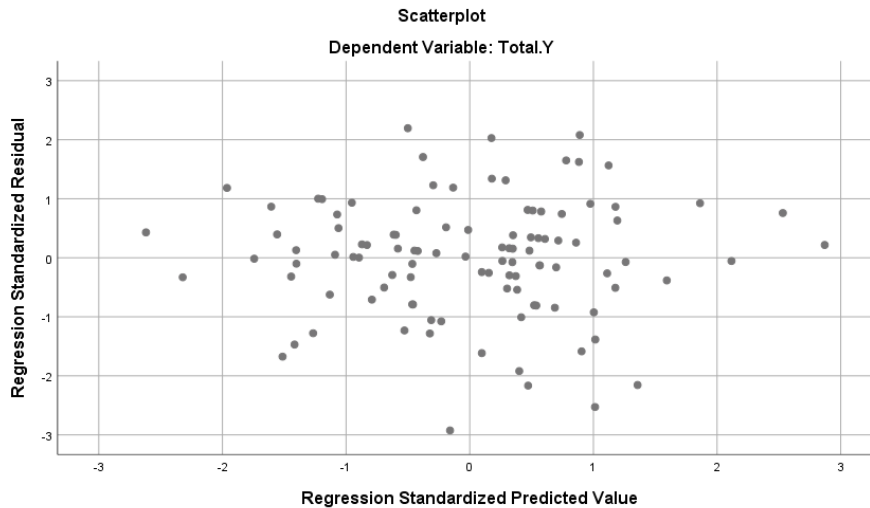


Gambar 1. Histogram Hasil Uji Normalitas Data

Berdasarkan hasil uji normalitas melalui histogram, distribusi residual menunjukkan pola yang mendekati distribusi normal dan tersebar secara simetris di sekitar nilai tengah. Hal ini menunjukkan bahwa asumsi normalitas dalam model regresi telah terpenuhi. Hasil ini diperkuat oleh grafik Normal P-P Plot (Gambar 2) yang memperlihatkan bahwa titik-titik residual berada di sekitar garis diagonal, sehingga tidak terdapat penyimpangan yang signifikan. Dengan demikian, asumsi normalitas dalam analisis regresi linier berganda telah terpenuhi, sehingga model regresi layak digunakan untuk pengujian hubungan antarvariabel penelitian (Ghozali, 2018).



Gambar 2. Hasil Uji Normalitsa P-P Plot



Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas Scaterplot

Berdasarkan Gambar 3, hasil uji heteroskedastisitas melalui scatterplot menunjukkan bahwa titik-titik residual tersebar secara acak tanpa membentuk pola tertentu, baik di atas maupun di bawah sumbu nol. Kondisi ini mengindikasikan bahwa model regresi bebas dari gejala heteroskedastisitas dan memenuhi asumsi homoskedastisitas. Dengan terpenuhinya seluruh asumsi klasik tersebut, model regresi dinyatakan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut (Gujarati & Porter, 2009).

Tabel 3. Hasil Uji t (Parsial) Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	B	Std.Error	Beta	t.	Sig.
Gaya Kepemimpinan	0,310	0,050	0,347	6,256	0,000
Pengembangan SDM		0,048	0,574	10,296	0,000
Disiplin Kerja		0,043	0,392	7,115	0,000

Hasil uji t (parsial) pada Tabel 3 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur, yang ditunjukkan oleh nilai t-hitung sebesar 6,256 dengan tingkat signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik praktik kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja aparatur.

Tabel 4. Hasil Uji F (Uji Simultan) dan Hasil Koefisien Determinasi (R²)

Model	R	R Square	Adj. R Square	F-statistic	Sig.
1	0,836a,	0,699	0,690	77,316	0,000

Uji F (simultan) pada Tabel 4 menunjukkan bahwa ketiga variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan disiplin kerja, secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah. Hal ini dibuktikan dengan nilai F-statistic sebesar 77,316 dan signifikansi sebesar 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja aparatur dipengaruhi oleh kombinasi berbagai faktor organisasi yang saling berkaitan. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja aparatur pemerintah dipengaruhi oleh kombinasi faktor kepemimpinan, pengelolaan sumber daya manusia, dan penerapan disiplin kerja secara terpadu. Hasil ini sejalan

dengan pandangan Bernardin dan Russell (2007) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi berbagai faktor organisasi dan perilaku individu.

Berdasarkan hasil koefisien determinasi pada Tabel 4, diperoleh nilai R Square sebesar 0,699, yang berarti bahwa 69,9% variasi kinerja aparatur dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen dalam penelitian ini. Sisanya sebesar 30,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Nilai ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang cukup kuat dalam menjelaskan variabel kinerja aparatur (Gujarati & Porter, 2009).

4.2. Pembahasan

Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Aparatur

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan akan diikuti oleh peningkatan kinerja aparatur. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994), yang menekankan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan dukungan akan mendorong peningkatan kinerja bawahan. Hasil ini juga memperkuat penelitian Judge dan Piccolo (2004) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan kinerja individu dalam organisasi.

Secara empiris, kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan komunikasi yang baik, memberikan arahan yang jelas, serta meningkatkan motivasi kerja aparatur. Kondisi ini mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif sehingga aparatur dapat bekerja lebih optimal. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Khan et al. (2020) serta Wang et al. (2011) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Pengembangan SDM dan Kinerja Aparatur

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur. Nilai ini merupakan yang tertinggi dibandingkan variabel lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM merupakan faktor yang paling dominan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas kinerja. Aparatur yang memiliki kompetensi yang baik cenderung lebih mampu bekerja secara efektif, adaptif terhadap perubahan, serta menghasilkan output yang berkualitas.

Hasil ini sejalan dengan pendapat Armstrong dan Taylor (2006) yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan investasi strategis bagi organisasi. Selain itu, temuan ini juga didukung oleh penelitian Tharenou et al. (2007) serta Wang et al. (2011) yang menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Disiplin Kerja dan Kinerja Aparatur

Selanjutnya, variabel disiplin kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja, maka semakin baik kinerja aparatur. Disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan aparatur terhadap aturan, prosedur, serta standar kerja yang berlaku. Aparatur yang memiliki disiplin tinggi cenderung lebih konsisten dalam bekerja, mampu memanfaatkan waktu secara efektif, serta memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang diberikan. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kualitas hasil kerja.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2017) yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan faktor penting dalam menciptakan keteraturan dan tanggung jawab kerja. Selain itu, Rivai dan Sagala (2011) juga menegaskan bahwa disiplin kerja yang baik akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

Pengaruh Simultan: Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Disiplin

Hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja aparatur tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor, melainkan oleh kombinasi berbagai faktor organisasi yang saling berkaitan. Kepemimpinan yang efektif dapat mendorong pelaksanaan pengembangan SDM sekaligus memperkuat penerapan disiplin kerja dalam organisasi. Sinergi antara ketiga variabel tersebut menciptakan sistem kerja yang lebih terintegrasi dan mendukung peningkatan kinerja secara menyeluruh.

Selain itu, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,699 menunjukkan bahwa sebesar 69,9% variasi kinerja aparatur dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sedangkan sisanya sebesar 30,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan kinerja aparatur pemerintah. Hasil ini konsisten dengan penelitian Khan et al. (2020) serta Wang et al. (2011) yang menyatakan bahwa kombinasi antara kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat temuan empiris sebelumnya yang menunjukkan bahwa kinerja aparatur pemerintah merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor organisasi yang saling berkaitan. Kepemimpinan yang efektif, pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan, serta disiplin kerja yang tinggi merupakan kombinasi yang mampu menciptakan kinerja organisasi yang optimal. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa pendekatan integratif dalam pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja sektor publik (Voet & Vermeeren, 2017). Selain itu, penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa integrasi antara kepemimpinan dan

praktik manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Knies et al., 2024).

5. Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan disiplin kerja merupakan faktor yang berperan dalam membentuk kinerja aparatur pemerintah. Kepemimpinan yang dijalankan secara efektif mampu memberikan kejelasan arah, dorongan kerja, serta contoh perilaku yang positif bagi aparatur. Di sisi lain, pengembangan sumber daya manusia muncul sebagai faktor yang paling dominan, yang menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan memiliki kontribusi besar terhadap kualitas hasil kerja. Disiplin kerja juga menjadi elemen penting karena berkaitan dengan konsistensi, tanggung jawab, dan kepatuhan aparatur dalam menjalankan tugasnya.

Secara konseptual, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kinerja aparatur tidak hanya ditentukan oleh satu aspek, melainkan merupakan hasil dari keterpaduan antara faktor kepemimpinan, pengelolaan sumber daya manusia, dan perilaku kerja. Dari sisi praktis, temuan ini dapat dijadikan dasar bagi instansi pemerintah dalam merumuskan kebijakan yang berfokus pada penguatan kapasitas aparatur, peningkatan kualitas kepemimpinan, serta penegakan disiplin kerja secara berkelanjutan.

Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, ruang lingkup penelitian hanya terbatas pada aparatur pemerintah di tingkat kelurahan pada satu wilayah tertentu, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan pada bidang yang lebih luas. Kedua, data yang digunakan bersumber dari persepsi responden melalui kuesioner, sehingga masih terdapat kemungkinan bias subjektivitas dalam penilaian. Ketiga, variabel yang diteliti hanya mencakup tiga faktor utama, sementara masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, dan sistem penghargaan yang belum dikaji dalam penelitian ini.

Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah, menambahkan variabel lain yang relevan, serta mengombinasikan metode kuantitatif dengan pendekatan kualitatif agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja aparatur pemerintah.

Referensi

- Andersen, L. B., Heinesen, E., & Pedersen, L. H. (2014). How does public service motivation among teachers affect student performance in schools? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 651–671. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut082>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2006). *Armstrong Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.

- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The leadership quarterly*, 27(4), 634-652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*.
- Becker, G. S. (2002). Human capital. *The concise encyclopedia of economics*, 2, 1-12.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (2007). Human resource management: An experiential approach.
- Bisay, B. E. S., Resi, Y. D., & Sinaga, N. (2025). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Teluk Wondama. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 3(6), 9883-9896. <https://doi.org/10.61104/alz.v3i6.2722>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Brewer, G. A., & Walker, R. M. (2013). Personnel constraints in public organizations: The Impact of Reward and Punishment on Organizational Performance. *Public Administration Review*, 73(1), 121-131. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02681.x>
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson.
- Fahmi, M. (2025). Evaluasi Tata Kelola Pemerintahan dalam Implementasi Kebijakan Publik. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 1-7.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic Econometrics* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Haqoni, M. M., & Permanawati, R. N. (2025). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance through Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediating Variables at PT Purifikasi Andalan. *LITERACY: International Scientific Journals of Social, Education, Humanities*, 4(1), 503-513.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Management of organizational behavior: Utilizing human resources.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 40.
- Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public-sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public administration review*, 72(6), 830-840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02572.x>
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The international journal of human resource management*, 35(14), 2432-2444.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of business research*, 70, 202-213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.018>
- Noe, R. A., & Peacock, M. (2008). Employee training and development.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan. *Rajawali Pers, Jakarta*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business* (7th ed.). Wiley.
- Shin, Y., & Hur, W. M. (2019). When do service employees suffer more from job insecurity? The moderating role of coworker and customer incivility. *International journal of environmental research and public health*, 16(7), 1298.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review of training and organizational outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>
- Voet, J. V. D., & Vermeeren, B. (2017). Change management in hard times: Can change management mitigate the negative relationship between cutbacks and the organizational commitment and work engagement of public sector employees?. *The American Review of Public Administration*, 47(2), 230-252. <https://doi.org/10.1177/0275074015625828>
- Vogel, R., & Masal, D. (2015). Public leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(8), 1165-1189. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.895031>

- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, 36(2), 223-270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75–89. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup003>