

ARTIKEL JURNAL

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN, MOTIVASI
TERHADAP BUDAYA KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA
PENGURUS DI KORMI JABAR (SURVEY PADA KORMI SERTA CABANG-
CABANG OLAHRAGA DI PRIANGAN DAN CIREBON)**



OLEH :

ZAINAL ARIFIN SASTRADIPRADJA

NPM: 219010049

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS PASCASARJANA UNIVESITAS PASUNDAN
BANDUNG**

2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menganalisis, dan mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen, dan motivasi terhadap budaya kerja serta implikasinya pada kinerja pengurus di KORMI (Komite Olahraga Masyarakat Indonesia) Jawa Barat, khususnya pada cabang-cabang olahraga di wilayah Priangan dan Cirebon. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif. Populasi penelitian sebanyak 479 pengurus KORMI se-Jawa Barat dengan sampel sebanyak 224 responden yang ditetapkan menggunakan rumus Slovin dan teknik *cluster random sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, dan observasi, kemudian dianalisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan SPSS 27. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional, komitmen, dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja sebesar 71,05%; (2) motivasi merupakan variabel paling dominan dengan total pengaruh terhadap budaya kerja sebesar 37,96%; (3) komitmen berpengaruh terhadap budaya kerja sebesar 19,25%; (4) kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya kerja sebesar 13,84%; dan (5) budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengurus sebesar 82,90%. Model penelitian ini telah memenuhi kriteria kelayakan model yang meliputi *theoretical plausability*, *accuracy of estimates*, *explanatory ability*, dan *forecasting ability*.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Komitmen, Motivasi, Budaya Kerja, Kinerja Pengurus, KORMI Jawa Barat*

ABSTRAK

Ulikan ieu miboga tujuan pikeun mikanyaho, nganalisis, jeung nalungtik pangaruh kapamingpinan transformasional, komitmen, jeung motivasi kana budaya gawé katut implikasina kana kinerja pangurus di KORMI (Panitia Olahraga Masarakat Indonésia) Jawa Barat, hususna dina cabang olahraga di wewengkon Priangan jeung Cirebon. Panalungtikan ngagunakeun métode kuantitatif kalayan pendekatan déskriptif jeung verifikasi. Populasi panalungtikan nya éta 479 pangurus KORMI sakuliah Jawa Barat kalawan sampel 224 responden ditangtukeun ngagunakeun rumus Slovin jeung téhnik cluster random sampling. Data dikumpulkeun ngaliwatan angkét, wawancara, jeung obsérvasi, tuluy dianalisis ngagunakeun analisis jalur kalayan bantuan SPSS 27. Hasil panalungtikan némbongkeun yén: (1) kapamingpinan transformasional, komitmen, jeung motivasi sakaligus miboga pangaruh anu signifikan kana budaya gawé ku 71,05%; (2) motivasi mangrupa variabel anu paling dominan kalayan pangaruh total kana budaya gawé 37,96%; (3) komitmen miboga pangaruh kana budaya gawé 19,25%; (4) Kapamingpinan transformasional miboga pangaruh kana budaya gawé 13,84%; jeung (5) budaya gawé nyata mangaruhan kinerja manajemen ku 82,90%. Modél ieu panalungtikan nyumponan kritéria feasibility model, ngawengku plausibility téoritis, akurasi estimasi, kamampuh explanatory, jeung kamampuh forecasting.

Kecap Konci: *Kapamingpinan Transformasional, Komitmen, Motivasi, Budaya Kerja, Kinerja Manajemen, KORMI Jawa Barat*

ABSTRACT

This study aims to identify, analyze, and examine the influence of transformational leadership, commitment, and motivation on work culture and their implications for the performance of administrators at KORMI (Indonesian Community Sports Committee) West Java, particularly in the sports branches of the Priangan and Cirebon regions. A quantitative method was employed using descriptive and verificative approaches. The study population comprised 479 KORMI administrators across West Java, with a sample of 224 respondents determined using the Slovin formula and cluster random sampling. Data were collected through questionnaires, interviews, and observations, then analyzed using path analysis with SPSS 27. The results indicate: (1) transformational leadership, commitment, and motivation simultaneously exert a significant influence on work culture of 71.05%; (2) motivation is the most dominant variable with a total effect on work culture of 37.96%; (3) commitment influences work culture by 19.25%; (4) transformational leadership influences work culture by 13.84%; and (5) work culture significantly influences administrator performance by 82.90%. The research model meets the goodness criteria of an econometric model, including theoretical plausability, accuracy of estimates, explanatory ability, and forecasting ability.

Keywords: *Transformational Leadership, Commitment, Motivation, Work Culture, Administrator Performance, KORMI West Java*

I. PENDAHULUAN

Komite Olahraga Masyarakat Indonesia (KORMI) Jawa Barat merupakan organisasi kemasyarakatan yang berperan sebagai wadah koordinatif bagi berbagai Induk Organisasi Olahraga (INORGA) berbasis olahraga masyarakat di wilayah Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2022 tentang Keolahragaan, keolahragaan berfungsi mengembangkan kemampuan jasmani, rohani, dan sosial serta membentuk watak dan kepribadian bangsa yang bermartabat.

Hasil prasarvei menunjukkan bahwa kinerja pengurus KORMI di wilayah Priangan dan Cirebon masih berada pada kategori cukup, dengan nilai rata-rata sebesar 3,12. Rendahnya koordinasi dan kerja sama antar pengurus, kurangnya inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan, serta rendahnya motivasi dan komitmen pengurus terhadap organisasi menjadi permasalahan utama yang teridentifikasi. Kondisi tersebut berdampak pada rendahnya partisipasi masyarakat dalam olahraga rekreasi di Jawa Barat.

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang diprediksi mampu mendorong terciptanya kinerja pengurus yang lebih baik. Jenis kepemimpinan ini menggambarkan kemampuan pemimpin dalam mengubah mentalitas dan perilaku pengikut menjadi lebih baik. Sejumlah penelitian menunjukkan

bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan (Suci, 2022; Rivai, 2020).

Selain kepemimpinan transformasional, komitmen dan motivasi pengurus juga menjadi faktor penentu penting dalam pembentukan budaya kerja dan peningkatan kinerja. KORMI Jawa Barat memiliki karakteristik sebagai organisasi nirlaba berbasis keanggotaan (*membership-based organization*) yang mengandalkan komitmen dan partisipasi pengurus, sehingga motivasi intrinsik menjadi faktor utama penggerak kinerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara empiris besaran pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen, dan motivasi terhadap budaya kerja, serta implikasinya pada kinerja pengurus KORMI di wilayah Priangan dan Cirebon, Jawa Barat.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang menawarkan perspektif perubahan pada keseluruhan organisasi sehingga pengikut menyadari eksistensinya untuk membangun organisasi yang siap menyongsong perubahan. Menurut Bass dan Avolio dalam Rivai (2017), kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi, yaitu: (1) pengaruh idealisme, yakni kemampuan pemimpin membangun rasa percaya dan visi yang relevan; (2) motivasi inspirasional, yaitu kemampuan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan; (3) stimulasi intelektual, yaitu kemampuan mendorong kreativitas dan inovasi bawahan; serta (4) pertimbangan individual, yakni kemampuan memperhatikan kebutuhan dan pengembangan individu bawahan.

2.2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan individu terhadap tujuan, nilai, dan kelangsungan organisasi. Meyer dan Allen dalam Rivai (2018) membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi: (1) komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional dan identifikasi terhadap organisasi; (2) komitmen berkelanjutan, yaitu kesadaran atas biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan organisasi; dan (3) komitmen normatif, yaitu perasaan berkewajiban untuk tetap berada dalam

organisasi. Komitmen yang tinggi mendorong terbentuknya nilai-nilai dan pola perilaku kerja yang produktif dalam organisasi.

2.3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang menggerakkan individu untuk bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. Teori motivasi McClelland dalam Rivai (2017) mengemukakan tiga kebutuhan utama yang mendorong motivasi, yaitu: (1) kebutuhan untuk berprestasi (need for achievement), yaitu dorongan untuk mencapai hasil yang lebih baik; (2) kebutuhan untuk berafiliasi (need for affiliation), yaitu keinginan untuk menjalin hubungan yang harmonis; dan (3) kebutuhan untuk berkuasa (need for power), yaitu keinginan untuk memengaruhi dan memimpin. Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa motivasi memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan organisasi.

2.4. Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan sistem nilai, norma, dan pola perilaku yang menjadi pedoman bagi individu dalam suatu organisasi. Dessler (2020) dan Rivai (2017) mengemukakan bahwa budaya kerja meliputi dimensi integritas, profesionalisme, kepuasan layanan, dan keteladanan. Budaya kerja yang kuat akan memberikan fondasi bagi terbentuknya perilaku kerja yang konsisten, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

2.5. Kinerja Pengurus

Kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan individu maupun kelompok dalam suatu organisasi selama periode waktu tertentu (Diantara dkk., 2022). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2022 tentang Keolahragaan, kinerja pengurus KORMI diukur melalui lima dimensi, yaitu: (1) kemampuan, (2) efektivitas dan efisiensi, (3) otoritas, (4) disiplin, dan (5) inisiatif. Kinerja yang baik mencerminkan kemampuan pengurus dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab organisasi secara optimal.

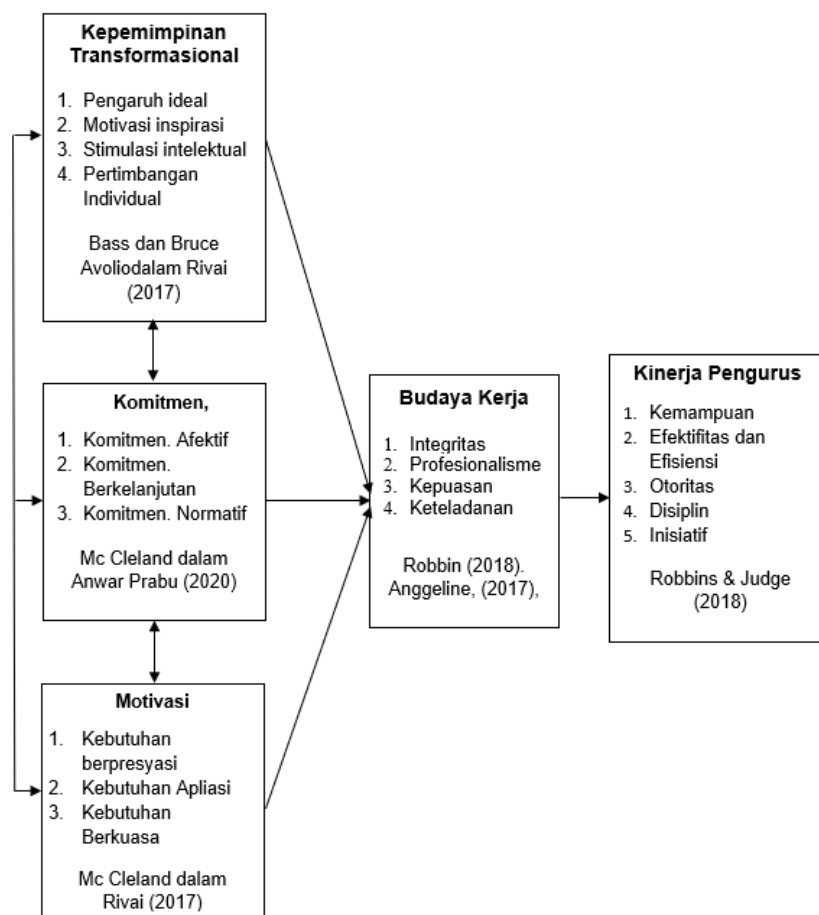
2.6. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran dalam penelitian ini menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional,

komitmen, dan motivasi secara bersama-sama maupun parsial berpengaruh terhadap budaya kerja, yang selanjutnya berimplikasi pada kinerja pengurus KORMI.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja pengurus KORMI.
- H2: Komitmen berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja pengurus KORMI.
- H3: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja pengurus KORMI.
- H4: Kepemimpinan transformasional, komitmen, dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja pengurus KORMI.
- H5: Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengurus KORMI.



Gambar 1. Paradigma Penelitian

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif dengan unit analisis pengurus KORMI se-Jawa Barat. Penelitian dilaksanakan mulai bulan Maret 2024 sampai dengan September 2024 di Kota Bandung, wilayah Priangan, Cirebon, dan wilayah lainnya di Jawa Barat.

Populasi penelitian adalah seluruh pengurus KORMI Jawa Barat sebanyak 479 orang. Penetapan jumlah sampel menggunakan Rumus Slovin dengan tingkat kelonggaran 5%, sehingga diperoleh sampel sebanyak 224 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan cluster random sampling, dengan sampel tersebar secara proporsional pada 17 Kota/Kabupaten di Jawa Barat.

Variabel penelitian terdiri dari: (1) variabel independen: kepemimpinan transformasional (X1), komitmen (X2), dan motivasi (X3); (2) variabel intervening: budaya kerja (Y); dan (3) variabel dependen: kinerja pengurus (Z). Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert 1–5, wawancara, dan observasi.

Pengujian instrumen meliputi uji validitas dengan korelasi Product Moment (r hitung $> 0,300$), uji reliabilitas dengan Cronbach's Alpha ($> 0,700$), dan uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov (signifikansi $> 0,05$). Analisis data menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan software SPSS 27 untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

1.1. Karakteristik Responden

Dari 224 responden yang menjadi sampel penelitian, sebanyak 128 orang (57,14%) berjenis kelamin pria dan 96 orang (42,86%) wanita. Berdasarkan usia, responden didominasi oleh kelompok usia 41–45 tahun sebanyak 69 orang (30,80%), mencerminkan bahwa pengurus KORMI adalah individu berpengalaman. Berdasarkan tingkat pendidikan, sebanyak

113 orang (50,45%) berpendidikan S1, diikuti S2 sebanyak 81 orang (36,16%).

1.2. Hasil Pengujian Instrumen

Uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada kelima variabel dinyatakan valid karena nilai r hitung lebih besar dari nilai r kritis (0,300). Uji reliabilitas menunjukkan seluruh variabel reliabel dengan nilai Cronbach's Alpha masing-masing: kepemimpinan transformasional (0,914), komitmen (0,913), motivasi kerja (0,804), budaya kerja (0,904), dan kinerja pengurus (0,786), seluruhnya di atas 0,700. Uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa seluruh variabel berdistribusi normal (Asymp. Sig. > 0,05).

1.3. Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif terhadap seluruh variabel penelitian disajikan pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Rata-rata	Std. Deviasi	Kategori
Kepemimpinan Transformasional (X1)	3,146	0,319	Cukup Baik Menuju Baik
Komitmen (X2)	3,257	0,323	Cukup Baik Menuju Baik
Motivasi (X3)	3,376	0,327	Cukup Tinggi Menuju Tinggi
Budaya Kerja (Y)	3,290	0,315	Cukup Kuat Menuju Kuat
Kinerja Pengurus (Z)	3,210	0,308	Cukup Efektif Menuju Efektif

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 27 (2024)

Kepemimpinan transformasional berada dalam kategori cukup baik menuju baik (rata-rata 3,146). Dimensi tertinggi adalah motivasi inspirasi, sementara dimensi terendah adalah pengaruh idealisme. Komitmen pengurus berada pada kategori cukup baik menuju baik (rata-rata 3,257), dengan dimensi komitmen berkelanjutan sebagai dimensi tertinggi dan komitmen afektif sebagai dimensi terendah. Motivasi pengurus menunjukkan kategori cukup tinggi menuju tinggi (rata-rata 3,376), dengan kebutuhan afiliasi sebagai dimensi tertinggi. Budaya kerja pengurus berada pada kategori cukup kuat menuju kuat (rata-rata 3,290), dengan dimensi kepuasan sebagai dimensi tertinggi dan integritas sebagai dimensi terendah. Kinerja pengurus berada dalam kategori cukup efektif menuju efektif (rata-rata 3,210), dengan dimensi kemampuan sebagai tertinggi dan efektivitas-efisiensi sebagai terendah.

1.4. Analisis Verifikatif: Analisis Jalur

Analisis jalur dilakukan dalam dua sub-struktur model. Sub-struktur pertama menguji pengaruh kepemimpinan transformasional (X1), komitmen (X2), dan motivasi (X3) terhadap budaya kerja (Y). Sub-struktur kedua menguji pengaruh budaya kerja (Y) terhadap kinerja pengurus (Z). Persamaan struktural yang dihasilkan adalah:

$$\text{Sub-Struktur 1: } Y = 0,189X1 + 0,256X2 + 0,473X3 + \varepsilon1$$

$$\text{Sub-Struktur 2: } Z = 0,910Y + \varepsilon2$$

Hasil pengujian hipotesis secara lengkap disajikan pada Tabel 2 dan Tabel 3 berikut:

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Analisis Jalur

Hubungan Variabel	Koef. Jalur	t-hitung	t-tabel	Kesimpulan
X1 → Y (Kep. Transformasional → Budaya Kerja)	0,189	2,334	1,9708	Signifikan

X2 → Y (Komitmen → Budaya Kerja)	0,256	3,721	1,9708	Signifikan
X3 → Y (Motivasi → Budaya Kerja)	0,473	8,482	1,9708	Signifikan
X1+X2+X3 → Y (Simultan)	R ² = 0,7105	F-hitung > F-tabel	—	Signifikan
Y → Z (Budaya Kerja → Kinerja)	0,910	32,774	1,9707	Signifikan

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 27 (2024)

Tabel 3. Total Pengaruh Masing-Masing Variabel

Variabel	Total Pengaruh (%)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional → Budaya Kerja	13,84%	Pengaruh terkecil
Komitmen → Budaya Kerja	19,25%	Pengaruh terbesar kedua
Motivasi → Budaya Kerja	37,96%	Pengaruh terbesar (dominan)
X1+X2+X3 → Budaya Kerja (Simultan)	71,05%	Sisanya 28,95% faktor lain
Budaya Kerja → Kinerja Pengurus	82,90%	Pengaruh sangat kuat

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 27 (2024)

1.5. PEMBAHASAN

a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja pengurus KORMI Jawa Barat dengan total pengaruh sebesar 13,84%. Meskipun merupakan variabel dengan pengaruh terkecil, hasil ini tetap bermakna dan

sejalan dengan teori Bass yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membentuk nilai, norma, dan pola perilaku dalam organisasi. Keterbatasan pengaruh ini dapat dipahami karena dimensi pengaruh idealisme masih tergolong rendah, mengindikasikan bahwa pimpinan KORMI perlu memperkuat keyakinan, visi, dan keteladanan kepemimpinan. Temuan ini didukung oleh penelitian Rachmad dkk. (2023) dan Nugroho dkk. (2021) yang menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya kerja dan kinerja organisasi.

b. Pengaruh Komitmen terhadap Budaya Kerja

Komitmen pengurus berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja dengan total pengaruh sebesar 19,25%, merupakan variabel terbesar kedua. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen pengurus, semakin kuat pula internalisasi nilai-nilai organisasi dalam praktik kerja sehari-hari. Dimensi komitmen afektif yang masih rendah mengindikasikan perlunya penguatan keterikatan emosional pengurus terhadap organisasi, melalui komunikasi yang efektif, sistem kerja yang transparan, dan apresiasi yang proporsional. Temuan ini konsisten dengan penelitian Basalamah dkk. (2019) dan Sulistiyo dkk. (2020) yang menegaskan peran penting komitmen terhadap budaya dan kinerja organisasi.

c. Pengaruh Motivasi terhadap Budaya Kerja

Motivasi merupakan variabel paling dominan dalam mempengaruhi budaya kerja, dengan total pengaruh sebesar 37,96%. Temuan ini dapat dipahami mengingat karakteristik KORMI sebagai organisasi berbasis partisipasi dan pengabdian, di mana semangat berkontribusi dan kebutuhan berprestasi menjadi faktor utama pembentuk perilaku kerja pengurus. Mayoritas responden berada pada usia produktif 41–45 tahun dengan latar belakang pendidikan S1, sehingga memiliki kebutuhan aktualisasi diri yang besar. Hal ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2018) bahwa motivasi mempengaruhi intensitas, arah, dan

ketekunan individu dalam mencapai tujuan organisasi. Temuan juga didukung oleh penelitian Mochlas (2016), Syahidin (2017), dan Suci & Wimba (2022).

d. Pengaruh Simultan Kepemimpinan Transformasional, Komitmen, dan Motivasi terhadap Budaya Kerja

Secara simultan, ketiga variabel—kepemimpinan transformasional, komitmen, dan motivasi—berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja dengan total pengaruh sebesar 71,05%. Koefisien determinasi yang tinggi ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut merupakan prediktor utama pembentukan budaya kerja di KORMI Jawa Barat. Sisanya sebesar 28,95% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti, seperti kompensasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.

e. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pengurus

Budaya kerja berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja pengurus dengan total pengaruh sebesar 82,90% (koefisien jalur = 0,910; t -hitung = 32,774). Temuan ini merupakan yang terkuat dalam model penelitian ini dan menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki peran yang sangat sentral dalam meningkatkan kinerja pengurus KORMI. Budaya kerja yang kuat—ditandai dengan integritas, profesionalisme, keteladanan, dan kepuasan pelayanan—akan mendorong pengurus untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Hasil ini sejalan dengan temuan Said & Muchtar (2020) dan Violin (2020), serta dikuatkan oleh penilaian para expert judgment dari akademisi dan pengambil kebijakan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.

1.6. Uji Kelayakan Model

Hasil uji kelayakan model menunjukkan bahwa model penelitian ini memenuhi empat kriteria kelayakan: (1) Theoretical Plausability: seluruh arah pengaruh pasca-estimasi sesuai dengan ekspektasi teori; (2) Accuracy of Estimates: seluruh koefisien jalur signifikan dengan p -value = 0,000; (3)

Explanatory Ability: Standard Error lebih kecil dari $\frac{1}{2}$ nilai mutlak koefisien jalurnya pada seluruh hipotesis; dan (4) Forecasting Ability: koefisien determinasi melebihi 50% untuk kedua sub-struktur model (R^2 sub-struktur 1 = 71,05%; R^2 sub-struktur 2 = 82,90%). Dengan demikian, model penelitian ini memiliki sumbangan ilmiah dan implikasi praktis yang memadai.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan transformasional pengurus KORMI Priangan dan Cirebon berada pada kategori cukup baik menuju baik. Dimensi tertinggi adalah motivasi inspiratif; dimensi terendah adalah pengaruh idealisme.
- 2) Komitmen pengurus KORMI berada pada kategori cukup baik menuju baik. Dimensi tertinggi adalah komitmen berkelanjutan; dimensi terendah adalah komitmen afektif.
- 3) Motivasi pengurus KORMI berada pada kategori cukup tinggi menuju tinggi. Dimensi tertinggi adalah kebutuhan afiliasi; dimensi terendah adalah kebutuhan berprestasi.
- 4) Budaya kerja pengurus KORMI berada pada kategori cukup kuat menuju kuat. Dimensi tertinggi adalah kepuasan; dimensi terendah adalah integritas.
- 5) Kinerja pengurus KORMI berada pada kategori cukup efektif menuju efektif. Dimensi tertinggi adalah kemampuan; dimensi terendah adalah efektivitas dan efisiensi.
- 6) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja sebesar 13,84%.
- 7) Komitmen berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja sebesar 19,25%.

- 8) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja sebesar 37,96% dan merupakan variabel paling dominan.
- 9) Kepemimpinan transformasional, komitmen, dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja sebesar 71,05%.
- 10) Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengurus sebesar 82,90%.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa rekomendasi yang dapat diberikan antara lain:

- 1) KORMI Jawa Barat perlu memperkuat kepemimpinan transformasional melalui program pengembangan kapasitas kepemimpinan, pelatihan visi-misi organisasi, dan evaluasi berkala terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan.
- 2) Peningkatan komitmen pengurus dapat dilakukan melalui penguatan komunikasi internal, sistem kerja yang transparan, mekanisme penghargaan yang adil, dan perluasan ruang partisipasi pengurus dalam pengambilan keputusan.
- 3) Motivasi pengurus perlu terus dipelihara melalui pengembangan program team building, penciptaan iklim kerja yang kondusif, dan pemberian apresiasi yang proporsional atas kontribusi pengurus.
- 4) Penguatan budaya kerja dapat dilakukan melalui internalisasi nilai-nilai organisasi, konsistensi penerapan kode etik, dan keteladanan pimpinan dalam setiap lini organisasi.
- 5) Penelitian lanjutan disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti kompensasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja, serta memperluas ruang lingkup penelitian ke seluruh wilayah Jawa Barat atau daerah lain di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Basalamah, I., dkk. (2019). Effect of Commitment, Compensation, and Leadership on Employee Performance and Sharia Engagement as Variable Intervening. *Management Journal*.
- Diantara, dkk. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Indonesia*.
- Dessler, G. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 14)*. Jakarta: Macana Jaya Cemerlang.
- Luthans, F. (2018). *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Ed. 10)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mochlas, M. (2016). Influence of Leadership Styles, Organizational Culture, Work Motivation on Employee Loyalty. Study at PT. Hilton Surabaya.
- Nugroho, A., Fauzobihi & Anggraini, D. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Instruktur PT. United Tractors Tbk. Jakarta.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 86 Tahun 2021 tentang Desain Besar Olahraga Nasional.
- Rachmad, Y.E., Ahmad dkk. (2023). The Effect of Principal Transformational Leadership and Motivation on Performance of Teacher in Islamic Elementary School. *Jurnal Internasional*.
- Rivai, V. & Sagala, J.E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Rajawali Pers.
- Rivai, V. (2020). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Said, S. & Muchtar. (2020). Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Petugas Pemeriksa BPJS. *Jurnal Manajemen*.
- Sedarmayanti. (2019). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Setiadi, B. & Lutfi, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Disiplin Kerja. *Jurnal SDM Indonesia*.
- Suci, K.M. & Wimba, I.G.A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Bali*.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyo, B., Nugroho, dkk. (2020). Effect of Organizational Citizenship Behavior, Work Satisfaction, and Organizational Commitment toward Indonesian School Performance.
- Syahidin, R. (2017). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Komitmen, dan Kompetensi Dokter terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Dokter di Rumah Sakit. Disertasi. Universitas Pasundan.
- Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2022 tentang Keolahragaan. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Violin, V. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pengalaman, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas. *Jurnal Administrasi Publik*.