

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI SULAWESI SELATAN

Oleh :

<sup>1</sup>Sulfiani, <sup>2</sup>Firman Ali, <sup>3</sup>Andi Faisal, <sup>4</sup>Andi Irwan

<sup>1,2,3</sup>Institut Turatea Indonesia

Jalan M.Ali Gasing No. 1 Belokallong, Kec Binamu, Kabupaten Jennepono, Sulawesi Selatan  
Kode Pos 92315

e-mail : sulfiani8690@gmail.com

---

### ABSTRACT

*This study aims to determine the influence of leadership style, organizational culture, and work motivation on the performance of civil servants at the Regional Secretariat of South Sulawesi Province. This study used a quantitative approach, with a sample of 116 non-echelon employees using a census technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression. The results of the simultaneous test (F test) indicated that leadership style, organizational culture, and motivation jointly had a positive and significant effect on employee performance, with an F-value of 93.841 and a significance level of  $0.000 < 0.05$ . The results of the partial test (t-test) show that leadership style has no significant effect ( $t = 0.328$ ; sig.  $0.744 > 0.05$ ), while organizational culture ( $t = 5.575$ ; sig.  $0.000 < 0.05$ ;  $\beta = 0.397$ ) and motivation ( $t = 6.631$ ; sig.  $0.000 < 0.05$ ;  $\beta = 0.506$ ) have a positive and significant effect on employee performance. The standardized coefficients (Beta) value shows that the motivation variable has the most dominant influence on employee performance with a Beta value of 0.506, followed by organizational culture of 0.397, while leadership style is 0.022 and is not significant. These results indicate that local government agencies need to prioritize increasing work motivation and strengthening organizational culture in order to improve employee performance sustainably. Although leadership style does not have a significant partial effect, it still contributes simultaneously, thus requiring an adaptive and synergistic leadership style to support the creation of a conducive work environment.*

**Keywords:** Leadership Style; Organizational Culture; Motivation; Employee Performance

---

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 116 pegawai non-eselon melalui teknik sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil uji simultan (uji F) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai F hitung 93,841 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hasil uji parsial (uji t) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan ( $t = 0,328$ ; sig.  $0,744 > 0,05$ ), sedangkan budaya organisasi ( $t = 5,575$ ; sig.  $0,000 < 0,05$ ;  $\beta = 0,397$ ) dan

motivasi ( $t = 6,631$ ; sig.  $0,000 < 0,05$ ;  $\beta = 0,506$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai standardized coefficients (Beta), variabel motivasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai dengan nilai Beta sebesar  $0,506$ , diikuti oleh budaya organisasi sebesar  $0,397$ , sedangkan gaya kepemimpinan sebesar  $0,022$  dan tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa instansi pemerintah daerah perlu memprioritaskan peningkatan motivasi kerja dan penguatan budaya organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Meskipun gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara parsial, namun secara simultan tetap memberikan kontribusi, sehingga diperlukan gaya kepemimpinan yang adaptif dan sinergis untuk mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan; Budaya Organisasi; Motivasi; Kinerja Pegawai

---

## PENDAHULUAN

Dalam era reformasi birokrasi dan globalisasi, tuntutan terhadap peningkatan kinerja aparatur pemerintahan semakin besar. Pemerintah diharapkan mampu menghadirkan pelayanan publik yang efektif, efisien, dan akuntabel. Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi faktor utama penentu keberhasilan instansi pemerintah, sebagaimana ditegaskan dalam PP No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, bahwa capaian kinerja instansi merupakan cerminan dari kinerja pegawai (Shariyani et al., 2022).

Kinerja pegawai dapat meningkat apabila didukung oleh pengelolaan manajemen yang baik serta ditopang oleh faktor-faktor internal organisasi. Sejumlah penelitian menekankan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja merupakan determinan penting yang berkontribusi langsung terhadap kinerja PNS (Worumi Nicolas et al., 2024; Yanti Fitri et al., 2023; Darmawan Dedy et al., 2021).

Gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif dan mendorong produktivitas. Fenomena yang terjadi di banyak daerah, adalah adanya perbedaan kinerja antar-bagian yang sangat dipengaruhi gaya kepemimpinan pimpinan biro. Ada biro yang memiliki suasana kerja kolaboratif, sementara biro lain menunjukkan rendahnya disiplin karena kurang memberi arahan atau teladan. Penelitian Mangundap Britny et al. (2022) menegaskan bahwa cara pemimpin berinteraksi, memberi penghargaan, serta membangun kepercayaan sangat berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian terkini juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN (Worumi Nicolas et al., 2024; Nofiantari et al., 2023; Gagana Ghifary Ilham et al., 2023), meskipun ada studi lain yang menemukan hasil berbeda (Aziz & Putra, 2022; Yanti et al., 2022).

Budaya organisasi menjadi faktor berikutnya yang menentukan kinerja. Pemerintah sudah menetapkan core values BerAKHLAK (SE MenPANRB No. 20/2021) sebagai budaya organisasi nasional ASN. Namun, di lapangan sering ditemui bahwa nilai ini belum sepenuhnya terinternalisasi; sebagian pegawai masih berorientasi pada rutinitas administratif daripada pelayanan publik yang prima. Fenomena keterlambatan pegawai, kurangnya inisiatif, serta resistensi terhadap perubahan masih terlihat di sejumlah sekretariat daerah. Penelitian Ratnasari & Sutjahjo (2021) dan Sasongko et al. (2021) memperkuat temuan bahwa budaya organisasi yang lemah berdampak pada rendahnya kualitas layanan, sedangkan budaya organisasi yang kuat meningkatkan kinerja pegawai.

Selain kepemimpinan dan budaya organisasi, motivasi merupakan penggerak utama kinerja. Di lapangan, tidak jarang ditemukan ASN yang kurang bersemangat menyelesaikan tugas, terutama ketika sistem penghargaan tidak jelas, promosi lambat, atau tunjangan kinerja dianggap tidak adil. Fenomena ini kerap menimbulkan rendahnya

dedikasi pegawai dalam memberikan pelayanan publik. Sebaliknya, di unit yang memiliki mekanisme penghargaan dan pengembangan karier yang baik, motivasi pegawai tampak lebih tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Worumi Nicolas et al., 2024; Yanti et al., 2022), meskipun ada juga studi yang menemukan motivasi tidak selalu berpengaruh langsung (Mona & Kurniawan, 2022; Cahya et al., 2021).

Lima teori kepemimpinan yang relevan dalam konteks birokrasi pemerintahan meliputi kepemimpinan transformasional, transaksional, situasional, kepemimpinan pelayan, dan kepemimpinan etis. Kepemimpinan transformasional yang diperkenalkan oleh Bass dan Avolio (1994) menekankan kemampuan pemimpin memberikan visi, inspirasi, dan perubahan positif—suatu pendekatan yang penting bagi pimpinan Biro Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mendorong digitalisasi administrasi, peningkatan etos kerja, serta penguatan budaya kinerja.

Sebaliknya, kepemimpinan transaksional yang dikembangkan oleh Burns (1978) dan diperdalam oleh Bass (1985) berfokus pada aturan, target, serta pemberian reward dan punishment, yang tercermin dalam penegakan disiplin kehadiran ASN, kepatuhan input SRIKANDI, serta evaluasi SKP yang rutin dilakukan di lingkungan Biro Sekda. Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (1982) menekankan penyesuaian gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kesiapan pegawai, yang tampak ketika pimpinan Biro memberikan instruksi rinci kepada pegawai baru, namun mendelegasikan tugas strategis kepada pegawai senior yang sudah memahami SOP birokrasi.

Sementara itu, kepemimpinan pelayan yang diperkenalkan oleh Greenleaf (1977) memandang pemimpin sebagai pelayan yang mengutamakan kebutuhan dan kesejahteraan bawahan, sebagaimana terlihat dalam upaya pimpinan Biro Sekda menciptakan komunikasi yang humanis, membantu pegawai menghadapi hambatan pekerjaan, dan memastikan pelayanan internal berjalan ramah serta kolaboratif. Terakhir, kepemimpinan etis menurut Brown, Treviño, dan Harrison (2005) menekankan integritas, kejujuran, dan keadilan, yang relevan dalam memastikan seluruh proses administrasi di Biro Sekda dilakukan secara transparan, bebas dari KKN, serta konsisten dengan kode etik ASN.

Dalam konteks pemerintahan daerah, Mangundap et al. (2022) mengidentifikasi tiga indikator utama gaya kepemimpinan yang relevan, yaitu: (1) Suportif, yakni kemampuan pimpinan mendengarkan saran dan memengaruhi pegawai agar mau bekerja sama mencapai tujuan organisasi; (2) Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan yang memberi kesempatan pegawai terlibat aktif baik secara mental, spiritual, fisik, maupun material dalam pekerjaannya; serta (3) Delegatif, yaitu kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan sekaligus mendelegasikan keputusan agar pegawai mampu menyelesaikan permasalahan secara mandiri.

Selain itu, literatur manajemen modern mengenal lebih banyak ragam gaya kepemimpinan. Setidaknya terdapat sepuluh indikator gaya kepemimpinan yang umum dikaji:

1. Demokratis: menekankan partisipasi aktif bawahan dalam pengambilan keputusan, dengan mengutamakan diskusi terbuka, kolaborasi, dan penghargaan terhadap kontribusi pegawai.
2. Visioner: berfokus pada visi jangka panjang organisasi serta kemampuan menginspirasi karyawan untuk mewujudkan visi tersebut.
3. Multikultural: menekankan pada penghargaan dan pengelolaan keberagaman budaya dalam organisasi, menciptakan kolaborasi lintas budaya yang inklusif.
4. Strategis: menitikberatkan pada perencanaan jangka panjang berbasis data dan analisis, dengan orientasi pada pencapaian tujuan besar organisasi.

5. Suportif: menunjukkan empati, dukungan emosional, serta kemampuan memberi umpan balik konstruktif untuk meningkatkan motivasi pegawai.
6. Otokratis: bersifat terpusat pada pemimpin dengan pengambilan keputusan tunggal, biasanya efektif dalam situasi darurat atau ketika dibutuhkan kecepatan.
7. Transaksional: menekankan pada hubungan timbal balik berbasis penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*), dengan fokus pada pencapaian target jangka pendek.
8. Delegatif: memberi otonomi luas kepada pegawai dalam mengambil keputusan, dengan pemimpin berperan sebagai fasilitator.
9. Transformasional: memotivasi pegawai melalui visi, inspirasi, dan teladan, sehingga tercipta budaya inovatif dan semangat perubahan.
10. Liberal: memberikan kebebasan penuh bagi pegawai untuk mengembangkan ide, berinovasi, dan mengambil keputusan, dengan pemimpin berperan sebagai fasilitator dan pendukung.

Terdapat beberapa teori budaya organisasi yang relevan untuk memahami perilaku ASN, di antaranya teori budaya organisasi dari Edgar H. Schein (1992), Robbins (2003), Hofstede (1991), Denison (1990), serta Cameron dan Quinn (1999). Schein menekankan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui tiga level: artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang menjadi pedoman perilaku pegawai; pendekatan ini terlihat jelas di Biro Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan melalui aturan kerja, kebiasaan pelaksanaan apel, penggunaan seragam, nilai disiplin, dan komitmen pelayanan publik yang telah mengakar di antara pegawai.

Robbins (2003) menjelaskan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang membedakan satu organisasi dengan lainnya, yang tercermin dalam inovasi, orientasi hasil, perhatian pada detail, dan keagresifan; dalam konteks Biro Sekda, hal ini tampak pada pola kerja yang menekankan ketepatan administrasi, kecepatan pelayanan surat, dan koordinasi antarbagian. Teori budaya Hofstede berfokus pada dimensi nilai seperti power distance, kolektivisme, dan ketidakpastian; dalam biro pemerintahan daerah, nilai hierarkis (power distance tinggi) dan kolektivisme terlihat dalam penghormatan kepada struktural, kerja sama tim, dan kepatuhan pada alur birokrasi.

Selanjutnya, model Denison menekankan empat ciri budaya efektif yaitu keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi; keempat elemen ini dapat diidentifikasi pada Biro Sekda ketika pegawai terlibat dalam penyusunan laporan kinerja, menjaga konsistensi prosedur layanan, beradaptasi dengan sistem digital (SPBE, SRIKANDI), serta bekerja berdasarkan misi pelayanan pemerintah daerah. Sementara itu, Cameron dan Quinn melalui *Competing Values Framework* mengklasifikasikan budaya menjadi clan, adhocracy, market, dan hierarchy; Biro Sekda cenderung menunjukkan dominasi budaya *hierarchy* yang menekankan struktur formal, SOP, ketertiban administrasi, serta pengambilan keputusan yang terpusat, namun juga menunjukkan unsur *clan* melalui suasana kekeluargaan dan kolaboratif antarpegawai. Secara keseluruhan, kelima teori ini membentuk dasar konseptual yang kuat untuk memahami bagaimana budaya organisasi memengaruhi perilaku, motivasi, dan kinerja ASN pada Biro Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Indikator budaya organisasi mencakup aspek disiplin, integritas, profesionalisme, akuntabilitas, serta orientasi pada pelayanan publik. Kementerian PAN-RB (2014) menekankan nilai dasar budaya organisasi ASN yang meliputi integritas, profesional, akuntabel, nasionalis, dan harmonis. Penelitian Wibowo (2020) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat membangun etos kerja tinggi, meningkatkan loyalitas,

serta memperkuat motivasi intrinsik pegawai. Budaya organisasi yang sehat akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tercapainya visi dan misi organisasi.

Faktor Herzberg, teori harapan Vroom, teori pengaturan tujuan (Goal-Setting Theory) Locke & Latham, serta teori motivasi McClelland. Teori kebutuhan yang dikemukakan Maslow (1954) menjelaskan bahwa motivasi pegawai dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan bertingkat, mulai dari kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri; dalam konteks Biro Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, pemenuhan kebutuhan ini terlihat dari penyediaan lingkungan kerja yang aman, dukungan kesejahteraan ASN, hubungan kerja yang harmonis, serta kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan kompetensi.

Sementara itu, teori dua faktor Herzberg (1959) membedakan faktor higienis (gaji, kondisi kerja, kebijakan organisasi) dan faktor motivator (pengakuan, tanggung jawab, pencapaian); penerapannya tampak ketika pegawai Biro Sekda lebih termotivasi ketika diberikan apresiasi atas penyelesaian laporan penting dan ketika diberi tanggung jawab yang bermakna, bukan hanya karena pemenuhan fasilitas dasar.

Teori harapan Vroom (1964) menekankan bahwa pegawai termotivasi ketika mereka percaya bahwa usaha akan menghasilkan kinerja, kinerja akan menghasilkan penghargaan, dan penghargaan tersebut bernilai bagi mereka; hal ini tampak dalam mekanisme penilaian SKP, di mana pegawai Biro Sekda bekerja lebih giat karena mengetahui bahwa pencapaian kinerja berhubungan dengan tunjangan, penghargaan, atau rekomendasi pengembangan karir.

Teori penetapan tujuan dari Locke dan Latham (1990) menegaskan bahwa tujuan yang spesifik, menantang, dan terukur dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai; penerapannya terlihat pada penetapan target penyelesaian surat-menyurat, laporan capaian kinerja, dan pelaksanaan digitalisasi dokumen yang jelas dan terstruktur di Biro Sekda.

Terakhir, teori kebutuhan prestasi McClelland (1961) menjelaskan bahwa pegawai digerakkan oleh kebutuhan akan prestasi, kekuasaan, atau afiliasi; di Biro Sekda, sebagian pegawai menunjukkan motivasi kuat untuk mencapai target administrasi, memimpin kegiatan, atau menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan rekan dan atasan. Kelima teori motivasi ini memperkuat pemahaman bahwa motivasi kerja ASN merupakan hasil kombinasi kebutuhan pribadi, persepsi terhadap keadilan organisasi, target kerja yang jelas, serta dukungan struktural dari lingkungan birokrasi.

Untuk mengukur variabel motivasi kerja secara komprehensif, penelitian ini menggunakan beberapa dimensi dan indikator yang bersumber dari teori-teori motivasi klasik dan modern. Indikator tersebut mencakup aspek motivasi intrinsik, pengakuan, kesempatan berkembang, kondisi kerja, kebutuhan ekonomi, hubungan kerja, hingga dukungan organisasi. Keseluruhan indikator merujuk pada teori Herzberg, Maslow, Robbins, serta literatur terbaru seperti Adi (2023) dan Bahasoan & Baharuddin (2023)

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai pegawai berdasarkan standar yang ditetapkan (Mangkunegara, 2017). Kinerja dipahami bukan hanya output pekerjaan, tetapi juga perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Gomes, 2018). Robbins & Judge (2017) menekankan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan kesempatan (AMO Model). Dimensi kinerja meliputi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, perilaku kerja, dan tanggung jawab (Mathis & Jackson, 2016; Gibson et al., 2012; Sedarmayanti, 2018; MenPAN-RB 2022).

Penelitian empiris juga menunjukkan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh standar kerja, kemampuan teknis, dan perilaku organisasi (Simamora, 2021; Putra & Yuliana, 2022; Lestari, 2020; Baharuddin, 2023). Dengan demikian, teori kinerja

menggambarkan bahwa pencapaian hasil kerja pegawai merupakan interaksi antara kapasitas individu dan sistem kerja organisasi.

Indikator kinerja pegawai beragam, dan para ahli memberikan perspektif yang berbeda. Menurut Mangundap et al. (2022), indikator rendahnya kinerja dapat dilihat dari (1) kualitas dan kuantitas kerja yang kurang memadai, seperti keterbatasan pegawai dalam menguasai teknologi; (2) ketepatan waktu yang rendah akibat penundaan pekerjaan; (3) efektivitas kerja yang belum optimal karena keterbatasan sarana dan kemampuan; (4) rendahnya kemandirian pegawai sehingga bergantung pada rekan kerja; dan (5) lemahnya komitmen pegawai, misalnya lebih mengutamakan kepentingan pribadi daripada organisasi.

Robbins mengidentifikasi enam indikator pokok kinerja: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas penggunaan sumber daya, kemandirian, dan komitmen kerja. Sementara Yanti et al. (2023) mengusulkan sepuluh indikator kinerja PNS, yaitu efisiensi, kuantitas, kedisiplinan, kualitas, tanggung jawab, kesetiaan, kerja sama, pengetahuan, kreativitas, dan kemampuan. Afandi (2020) menyebutkan tiga indikator kinerja inti, yakni kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, serta efisiensi pelaksanaan tugas.

Dari berbagai pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan konsep multidimensional yang mencakup aspek kuantitas, kualitas, efisiensi, efektivitas, kedisiplinan, kreativitas, serta komitmen. Literatur terbaru (Fahlevi et al., 2023; Hartanto, 2024; Media Sains Indonesia, 2024) menegaskan bahwa indikator kinerja ASN kini tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada aspek inovasi, adaptasi teknologi, dan kesejahteraan pegawai

Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku, motivasi, dan hasil kerja pegawai. Menurut Robbins & Judge (2019), pemimpin berperan dalam mengarahkan, menginspirasi, serta memobilisasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Judge & Piccolo (2004) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kinerja tim dan individu dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya, karena pemimpin yang memiliki visi dan mampu menginspirasi bawahan cenderung menciptakan tim yang produktif dan berkinerja tinggi. Temuan ini sejalan dengan pendapat Kirkpatrick & Locke (1996) yaitu pemimpin yang percaya diri, memiliki integritas, dan menunjukkan perilaku positif berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja organisasi.

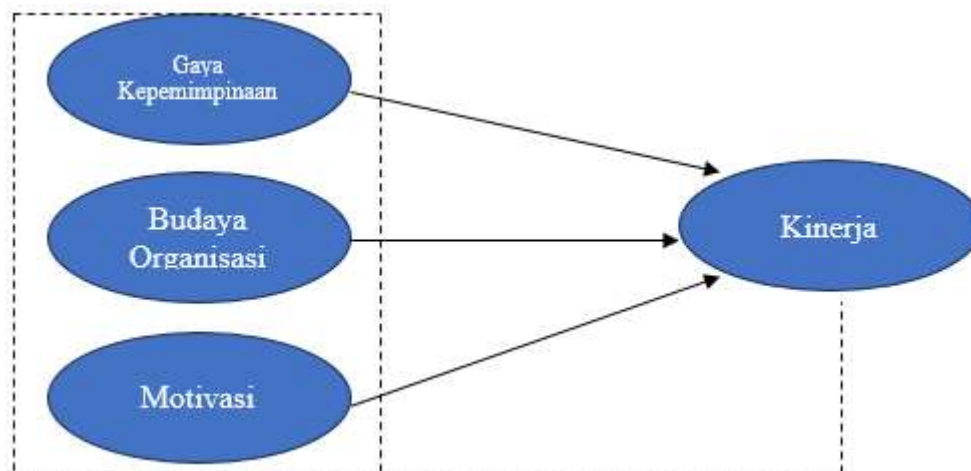
Dalam konteks organisasi publik, gaya kepemimpinan juga terbukti menjadi penentu utama keberhasilan kinerja aparatur. Wibowo (2019) menekankan bahwa kepemimpinan yang baik identik dengan kemampuan memotivasi, membina, memberi penghargaan, serta memberdayakan pegawai. Pemimpin yang mampu memahami kebutuhan dan kondisi pegawai, serta menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi organisasi, akan lebih efektif dalam menggerakkan pegawai untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang tidak sesuai, kurang memberikan perhatian, dan gagal membina bawahan, dapat menurunkan semangat kerja, disiplin, dan kualitas kinerja pegawai.

Penelitian Sari & Suharti (2022), Pratiwi & Sudarmo (2022), serta Rahmawati (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, transaksional, maupun partisipatif memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja aparatur pemerintah. Pemimpin yang memberikan arahan jelas, penghargaan atas prestasi, serta ruang partisipasi, terbukti mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas bawahan. Hal ini didukung oleh temuan Nguyen & Doan (2021) dan Kim & Park (2020) yang menegaskan bahwa kepemimpinan

transformatif merupakan prediktor penting kinerja pegawai sektor publik secara internasional.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah jenis penelitian eksplanatori. Menurut (Umar,1999) penelitian eksplanatori (explanatory research) adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, analisis data yang digunakan dengan SPSS. Menurut Sugiyono (2016:288) pendekatan kuantitatif sebagai metode ilmiah/scientific karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/empiris, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis. Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitiannya berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistic. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 116 pegawai non-eselon melalui teknik sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan persamaan rumus  $Y = b_1 + x_1$ ,  $b_2 + x_2$  Dan  $b_3 + x_3$  Untuk menguji hipotesis yang diajukan adalah dengan menggunakan uji t dan uji F dengan taraf nyata = 0,05



Gambar 1

## HASIL PENELITIAN

Uji instrumen penelitian dilakukan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan benar-benar mampu mengukur konstruk yang diteliti secara tepat dan konsisten. Dalam penelitian ini, pengujian instrumen mencakup uji validitas dan reliabilitas terhadap seluruh item pernyataan pada variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja Pegawai

Tabel 1 Tabel Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

NO	R tabel	R -Kritis	Ket
1	0,824	195	Valid
2	0,853	195	Valid
3	0,785	195	Valid
4	0,716	195	Valid
5	0,825	195	Valid

Data Hasil Olahan SPSS 26

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap variabel gaya kepemimpinan, diketahui bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan dalam instrumen penelitian dinyatakan valid. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi setiap item yang lebih besar dari nilai r tabel dan bernilai positif, sehingga masing-masing item mampu mengukur konstruk gaya kepemimpinan secara tepat. Dengan demikian, seluruh pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan layak digunakan dalam analisis selanjutnya karena telah memenuhi kriteria validitas yang dipersyaratkan.

Tabel 2 Tabel Uji Validitas Budaya Organisasi

No	R tabel	R -Kritis	Ket
1	0,762	195	Valid
2	0,817	195	Valid
3	0,781	195	Valid
4	0,735	195	Valid
5	0,728	195	Valid
6	0,781	195	Valid
7	0,721	195	Valid

Data Hasil Olahan SPSS 26

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap variabel budaya organisasi, diketahui bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan dalam instrumen penelitian dinyatakan valid. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi masing-masing item yang lebih besar dari nilai r tabel dan bernilai positif, sehingga setiap item mampu merepresentasikan konstruk budaya organisasi secara tepat. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada variabel budaya organisasi layak digunakan dalam tahap analisis selanjutnya karena telah memenuhi kriteria validitas yang ditetapkan.

Tabel 3. Uji Validitas Motivasi

No	R tabel	R -Kritis	Ket
1	0,651	195	Valid
2	0,708	195	Valid
3	0,736	195	Valid
4	0,638	195	Valid
5	0,699	195	Valid
6	0,639	195	Valid
6	0,639	195	Valid

Data Hasil Olahan SPSS 26

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap variabel Motivasi diketahui bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan dalam instrumen penelitian dinyatakan valid. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi masing-masing item yang lebih besar dari nilai  $r$  tabel dan bernilai positif, sehingga setiap item mampu merepresentasikan konstruk budaya organisasi secara tepat. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada variabel budaya organisasi layak digunakan dalam tahap analisis selanjutnya karena telah memenuhi kriteria validitas yang ditetapkan.

Tabel 4. Tabel Uji Validitas Kinerja Pegawai

No	R tabel	R -Kritis	Ket
1	0,713	195	Valid
2	0,767	195	Valid
3	0,705	195	Valid
4	0,783	195	Valid
5	0,758	195	Valid
6	0,731	195	Valid
7	0,778	195	Valid
8	0,721	195	Valid
9	0,705	195	Valid
10	0,782	195	Valid

Data Hasil Olahan SPSS 26

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap variabel Kinerja Pegawai diketahui bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan dalam instrumen penelitian dinyatakan valid. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi masing-masing item yang lebih besar dari nilai  $r$  tabel dan bernilai positif, sehingga setiap item mampu merepresentasikan konstruk budaya organisasi secara tepat. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada variabel budaya organisasi layak digunakan dalam tahap analisis selanjutnya karena telah memenuhi kriteria validitas yang ditetapkan.

Tabel 5. Tabel Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standart Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,861	>0,60	Reliabel
Budaya Organisasi	0,888	>0,60	Reliabel
Motivasi	0,791	>0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,916	>0,60	Reliabel

Data Hasil Olahan SPSS 26

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, diketahui bahwa seluruh item pernyataan dalam instrumen penelitian dinyatakan reliabel, karena nilai Cronbach's Alpha yang diperoleh masing-masing variabel lebih besar dari 0,60. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan mampu mengukur variabel penelitian secara stabil. Dengan demikian, instrumen penelitian layak digunakan dalam analisis selanjutnya karena telah memenuhi kriteria reliabilitas yang dipersyaratkan.

Tabel 6 Tabel Uji Simultan (F)

ANOVAa						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.071.576	3	357.192	93.841	.000b
	Residual	426.312	112	3.806		
	Total	1.497.888	115			

a Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi

Data Hasil Olahan Spss 26

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini dibuktikan dengan nilai F hitung sebesar 93,841 dengan tingkat signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa model regresi yang digunakan layak dan mampu menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen secara kuat dan bermakna secara statistik.

Secara kontekstual, hasil ini mencerminkan bahwa kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan tidak dipengaruhi oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh kombinasi kepemimpinan, nilai-nilai organisasi, dan dorongan motivasional yang bekerja secara simultan. Dalam praktik pemerintahan daerah yang baru berkembang, peran pimpinan sangat menentukan arah kerja, pembagian tugas, serta penciptaan iklim kerja yang kondusif. Gaya kepemimpinan yang tepat mampu mengoordinasikan potensi pegawai agar selaras dengan tujuan organisasi, sehingga berdampak positif terhadap kinerja secara keseluruhan.

Selain itu, budaya organisasi yang terbentuk di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan turut memperkuat pengaruh simultan tersebut. Nilai-nilai kerja seperti disiplin, kerja sama, kepatuhan terhadap aturan, serta komitmen terhadap pelayanan publik menjadi pedoman perilaku pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari. Budaya organisasi yang relatif adaptif dan berkembang seiring dinamika organisasi baru memungkinkan pegawai menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja ketika dikombinasikan dengan kepemimpinan yang efektif dan motivasi kerja yang memadai.

Motivasi kerja juga menjadi faktor penting yang melengkapi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dalam kondisi organisasi yang masih melakukan penataan kelembagaan dan sistem kerja, motivasi pegawai berperan sebagai pendorong utama agar tugas dan tanggung jawab tetap dapat diselesaikan secara optimal. Dorongan motivasional, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, membantu pegawai tetap berkomitmen terhadap pekerjaan meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya dan beban kerja yang relatif tinggi.

Dengan demikian, hasil uji simultan yang signifikan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan memerlukan pendekatan yang terintegrasi, yakni melalui penguatan gaya kepemimpinan, pembentukan budaya organisasi yang positif, serta pengelolaan motivasi kerja secara berkelanjutan. Ketiga variabel tersebut saling melengkapi dan tidak dapat dipisahkan dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur secara menyeluruh, sehingga menjadi dasar penting bagi perumusan kebijakan dan strategi pengembangan sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan daerah.

Tabel 7 Tabel Uji parsial T

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B		Beta		
1 (Constant)	1.555	2.161		.719	.473
Gaya Kepemimpinan	.042	.129	.022	.328	.744
Budaya Organisasi	.572	.103	.397	5.575	.000
Motivasi	.897	.135	.506	6.631	.000

a Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Data Hasil Olahan SPSS 26

Hasil pengujian hipotesis parsial menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai koefisien regresi (B) sebesar 0,42 dengan nilai t hitung sebesar 0,719 dan tingkat signifikansi 0,473, yang lebih besar dari batas signifikansi 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara parsial tidak dapat diterima.

Nilai koefisien regresi yang positif mengindikasikan bahwa secara arah hubungan, gaya kepemimpinan memiliki kecenderungan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik untuk dinyatakan signifikan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa variasi kinerja pegawai tidak dapat dijelaskan secara dominan oleh gaya kepemimpinan semata, melainkan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang turut berperan dalam model penelitian.

Secara kontekstual, hasil ini dapat dipahami mengingat lingkungan organisasi pemerintahan daerah cenderung memiliki sistem kerja yang bersifat struktural dan prosedural. Dalam kondisi tersebut, peran gaya kepemimpinan sering kali dibatasi oleh regulasi, standar operasional, serta mekanisme birokrasi yang telah ditetapkan, sehingga pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja individu menjadi kurang menonjol. Pegawai lebih banyak bekerja berdasarkan aturan formal dibandingkan arahan personal dari pimpinan.

Selain itu, tidak signifikannya pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial juga dapat menunjukkan bahwa kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh faktor kolektif, seperti budaya organisasi dan motivasi kerja, dibandingkan oleh gaya kepemimpinan secara individual. Hal ini sejalan dengan temuan uji simultan yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan baru memberikan pengaruh yang berarti ketika dikombinasikan dengan variabel lain. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai memerlukan pendekatan yang lebih komprehensif dan terintegrasi, bukan hanya mengandalkan aspek kepemimpinan semata.

Hasil pengujian hipotesis parsial menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai koefisien regresi (B) sebesar 0,572 dengan nilai t hitung sebesar 5,575 dan tingkat signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian statistik menggunakan SPSS menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, namun pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai, kontribusi tersebut belum cukup kuat untuk menjadi faktor penentu utama. Dengan kata lain, kinerja pegawai tidak sepenuhnya bergantung pada gaya kepemimpinan, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang diteliti.

Persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan, kecenderungannya kinerja meningkat, namun nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk digeneralisasi pada populasi. Pola ini sejalan dengan beberapa studi terbaru di sektor publik yang menemukan bahwa kepemimpinan tidak selalu berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja, tetapi seringkali bekerja melalui variabel perantara seperti motivasi atau komitmen organisasi

Jika ditinjau dari perspektif teori, temuan “berpengaruh namun tidak signifikan” dapat dijelaskan melalui pendekatan contingency theory dan path-goal theory, yang menekankan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat bergantung pada situasi, karakteristik bawahan, dan konteks organisasi. Dalam birokrasi pemerintah daerah yang sangat diatur oleh regulasi, prosedur, dan budaya kerja yang relatif kaku, kontribusi langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja individu seringkali lebih kecil dibanding faktor struktural seperti sistem penghargaan, kepastian anggaran, dan beban administrasi. Hal ini tampak dalam studi di RSUD Mojokerto dan koperasi yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja, sementara disiplin kerja atau perilaku kerja justru menjadi faktor paling dominan

Secara teoritis, kepemimpinan dipahami sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kinerja individu melalui kejelasan arah kerja, pemberian motivasi, dan dukungan emosional. Namun, teori tersebut juga menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada konteks organisasi, karakteristik pegawai, serta sistem kerja yang berlaku. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian ini, di mana gaya kepemimpinan belum mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tidak signifikannya pengaruh gaya kepemimpinan dapat disebabkan oleh karakteristik birokrasi sektor publik, khususnya pada Sekretariat Daerah yang memiliki sistem kerja formal, hierarkis, dan sangat diatur oleh regulasi. Menurut Yukl (2021), dalam organisasi pemerintahan yang sangat birokratis, ruang gerak pemimpin dalam memengaruhi kinerja bawahan sering kali terbatas karena kinerja lebih ditentukan oleh prosedur, aturan, dan standar operasional yang berlaku. Dengan demikian, meskipun pimpinan telah menerapkan gaya kepemimpinan tertentu, pegawai tetap bekerja berdasarkan mekanisme administrasi yang telah ditetapkan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, seperti studi oleh Wahyudi dan Rahmawati (2022) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja ASN, karena kinerja lebih dominan dipengaruhi oleh disiplin kerja, motivasi, dan sistem penilaian kinerja. Namun demikian, hasil ini berbeda dengan penelitian oleh Prasetyo et al. (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya ketidakkonsistenan temuan empiris, yang kemungkinan

disebabkan oleh perbedaan karakteristik organisasi, budaya kerja, serta tingkat kematangan sistem manajemen SDM.

Berdasarkan temuan tersebut, terdapat gap penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai belum bersifat universal dan sangat kontekstual, khususnya pada organisasi pemerintahan daerah baru seperti Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini mengindikasikan perlunya pengembangan model penelitian lanjutan dengan memasukkan variabel mediasi atau moderasi, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, disiplin kerja, atau sistem birokrasi, guna menjelaskan secara lebih komprehensif hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris dalam memperkaya kajian kepemimpinan di sektor publik, khususnya pada konteks pemerintahan daerah.

### **Pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Budaya organisasi tercermin melalui nilai, norma, dan pola perilaku kerja yang berkembang dan dipraktikkan oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Budaya kerja yang menekankan kedisiplinan, kerja sama, serta orientasi pada pelayanan publik menjadi landasan dalam mendorong pegawai untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Secara konseptual, budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem nilai bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku pegawai dalam bekerja, sehingga dapat memengaruhi cara pegawai berpikir, bersikap, dan bertindak dalam menjalankan tugas. Dalam konteks organisasi pemerintahan, budaya organisasi menjadi instrumen penting untuk membangun keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, yang mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin baik pula kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pandangan Schein (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan stabilitas internal dan meningkatkan efektivitas kerja melalui internalisasi nilai-nilai organisasi ke dalam perilaku kerja pegawai. Dengan adanya kesamaan nilai dan persepsi, pegawai cenderung bekerja lebih terarah dan konsisten.

Namun demikian, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai tidak terlepas dari kondisi objektif organisasi. Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan sebagai organisasi pemerintahan yang relatif baru masih berada dalam tahap pembentukan dan penguatan budaya kerja. Menurut Cameron dan Quinn (2021), organisasi yang berada pada fase awal pengembangan kelembagaan sering kali belum memiliki budaya yang sepenuhnya terinternalisasi, sehingga dampaknya terhadap kinerja pegawai belum optimal dan cenderung bervariasi antar unit kerja.

Selain itu, dinamika budaya organisasi di lingkungan birokrasi pemerintahan juga dipengaruhi oleh faktor struktural dan regulatif. Denison et al. (2020) menegaskan bahwa dalam organisasi sektor publik, budaya organisasi sering kali harus beradaptasi dengan sistem hierarki dan aturan formal yang ketat. Kondisi ini dapat membatasi fleksibilitas pegawai dalam menerjemahkan nilai-nilai budaya organisasi ke dalam inovasi dan peningkatan kinerja secara langsung.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu, seperti studi oleh Haryanto dan Lestari (2023) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN melalui peningkatan komitmen dan kepuasan kerja. Namun, terdapat

pula penelitian lain, seperti oleh Putra et al. (2022), yang menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja menjadi tidak signifikan ketika pegawai lebih berorientasi pada kepatuhan terhadap aturan dibandingkan internalisasi nilai budaya kerja. Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya variasi konteks yang memengaruhi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika pegawai memiliki tingkat motivasi yang tinggi, kinerja kerja mereka cenderung meningkat secara konsisten, baik dalam pemenuhan tugas administratif maupun dalam pencapaian target pelayanan publik.

Secara teoritis, motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku kerja seseorang (Robbins & Judge, 2022). Teori motivasi kontemporer, seperti *Self-Determination Theory* yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2020), menekankan pentingnya kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial dalam meningkatkan motivasi internal pegawai. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, pemenuhan ketiga kebutuhan tersebut dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih proaktif dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diemban.

Temuan positif dan signifikan dalam penelitian ini konsisten dengan teori tersebut, yang menyatakan bahwa pegawai yang termotivasi secara intrinsik cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena mereka bekerja tidak hanya berdasarkan komitmen tugas formal, tetapi juga karena dorongan untuk mencapai kompetensi personal dan pengakuan sosial. Hal ini tercermin dalam peningkatan kualitas layanan administratif, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, dan peningkatan inisiatif dalam mencari solusi atas masalah yang muncul.

Selain itu, motivasi eksternal seperti penghargaan, pengakuan kinerja, serta insentif administratif juga terbukti ikut memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai. Menurut Herzberg (2021), faktor motivator seperti prestasi dan pengakuan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan, pada gilirannya, meningkatkan produktivitas. Dalam konteks Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, penghargaan atas prestasi kerja dan kesempatan pengembangan karier tampak menjadi pendorong kuat bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi antara peran pimpinan, nilai-nilai organisasi, serta dorongan internal dan eksternal pegawai dalam melaksanakan tugas. Signifikansi pengaruh ketiga variabel tersebut menegaskan pentingnya pendekatan manajerial yang komprehensif dalam meningkatkan kinerja pegawai di organisasi sektor publik.

Secara teoritis, gaya kepemimpinan dipahami sebagai pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2022) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan

kejelasan peran, meningkatkan kepercayaan, serta mendorong komitmen pegawai terhadap kinerja. Temuan penelitian ini sejalan dengan pandangan tersebut, di mana kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, dukungan, dan keteladanan terbukti berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Budaya organisasi juga terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Schein (2021), budaya organisasi merupakan sistem nilai dan asumsi dasar yang membentuk cara anggota organisasi berpikir dan bertindak. Budaya kerja yang kuat, ditandai dengan nilai disiplin, kerja sama, dan orientasi pada pelayanan, mampu membangun keselarasan perilaku pegawai dengan tujuan organisasi. Hasil penelitian ini menguatkan teori tersebut dengan menunjukkan bahwa internalisasi nilai budaya organisasi mendorong pegawai bekerja lebih konsisten, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil.

Selain kepemimpinan dan budaya organisasi, motivasi kerja menjadi faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan *Self-Determination Theory*, Deci dan Ryan (2020) menjelaskan bahwa motivasi yang bersumber dari pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial akan meningkatkan kualitas kinerja individu. Dalam konteks organisasi pemerintahan, motivasi kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk tidak hanya memenuhi kewajiban formal, tetapi juga menunjukkan inisiatif dan komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan.

Signifikannya pengaruh motivasi kerja juga didukung oleh teori dua faktor Herzberg (2021), yang menyatakan bahwa faktor motivator seperti pengakuan, pencapaian, dan pengembangan diri berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika pegawai merasa dihargai dan memiliki peluang berkembang, mereka cenderung bekerja lebih optimal. Dengan demikian, motivasi kerja berfungsi sebagai penggerak utama yang memperkuat dampak kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Secara simultan, ketiga variabel tersebut membentuk sistem manajemen kinerja yang saling melengkapi. Kepemimpinan memberikan arah dan teladan, budaya organisasi menciptakan kerangka nilai dan norma, sementara motivasi kerja menjadi energi pendorong perilaku kerja pegawai. Cameron dan Quinn (2021) menyatakan bahwa organisasi dengan kepemimpinan yang efektif, budaya yang kuat, dan tingkat motivasi tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih unggul dan berkelanjutan. Temuan penelitian ini mengonfirmasi pandangan tersebut dalam konteks organisasi sektor publik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, seperti studi oleh Prasetyo dan Nugraha (2022) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Namun, penelitian ini juga memperluas temuan sebelumnya dengan menunjukkan bahwa signifikansi pengaruh ketiga variabel tetap kuat dalam konteks organisasi pemerintahan daerah yang sedang berkembang, sehingga memperkaya bukti empiris dalam kajian manajemen publik.

Meskipun demikian, masih terdapat gap penelitian yang relevan. Sebagian penelitian sebelumnya lebih menekankan pengaruh parsial masing-masing variabel, tanpa mengkaji keterkaitan simultan dalam satu model penelitian yang utuh. Selain itu, masih terbatas penelitian yang menguji ketiga variabel tersebut dalam konteks birokrasi daerah baru, di mana sistem kerja, budaya, dan pola kepemimpinan masih dalam proses pembentukan. Penelitian ini berkontribusi dalam mengisi celah tersebut dengan menyajikan bukti empiris yang lebih kontekstual.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis dengan menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai memerlukan sinergi antara gaya kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang kuat, dan motivasi kerja yang tinggi.

Temuan ini menjadi dasar bagi pengambil kebijakan untuk merancang strategi pengembangan SDM yang terintegrasi, serta membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk mengkaji peran variabel mediasi atau moderasi, seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, atau sistem penilaian kinerja, guna memperdalam pemahaman mengenai determinan kinerja pegawai di sektor publik.

## **PENITUP**

### **Kesimpulan Dan Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, secara parsial ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan, sementara budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai di lingkungan organisasi yang diteliti tidak semata-mata ditentukan oleh figur dan gaya kepemimpinan pimpinan, melainkan lebih dipengaruhi oleh sistem nilai organisasi dan dorongan kerja individu.

Tidak signifikannya pengaruh gaya kepemimpinan mengindikasikan bahwa peran pemimpin belum sepenuhnya menjadi faktor pembeda dalam peningkatan kinerja pegawai. Kondisi ini dapat disebabkan oleh karakteristik birokrasi pemerintahan yang bersifat formal, hierarkis, dan sangat bergantung pada regulasi, sehingga ruang inovasi dan pengaruh langsung pemimpin terhadap perilaku kerja pegawai menjadi terbatas. Akibatnya, pegawai cenderung bekerja berdasarkan prosedur dan kewajiban administratif, bukan karena dorongan kepemimpinan yang bersifat inspiratif atau transformatif.

Sebaliknya, budaya organisasi dan motivasi kerja terbukti memiliki peran yang lebih dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Budaya kerja yang menekankan kedisiplinan, tanggung jawab, dan orientasi pada pelayanan publik mampu membentuk perilaku kerja yang konsisten. Sementara itu, motivasi kerja menjadi faktor pendorong utama yang secara langsung memengaruhi kesungguhan, ketekunan, dan kualitas kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi sektor publik tidak dapat hanya mengandalkan pendekatan kepemimpinan konvensional. Tanpa dukungan budaya organisasi yang kuat dan sistem motivasi yang efektif, gaya kepemimpinan cenderung kehilangan daya ungkitnya terhadap kinerja. Oleh karena itu, kepemimpinan perlu ditempatkan sebagai bagian dari sistem manajemen SDM yang terintegrasi, bukan sebagai faktor tunggal.

### **Saran**

1. Pimpinan organisasi disarankan untuk melakukan reposisi peran kepemimpinan, dari sekadar pengendali administratif menjadi pemimpin yang berorientasi pada pemberdayaan. Gaya kepemimpinan perlu diarahkan pada pendekatan partisipatif dan transformasional yang memberi ruang dialog, umpan balik, dan pengakuan atas kinerja pegawai, sehingga pengaruh kepemimpinan tidak berhenti pada level struktural, tetapi juga menyentuh aspek psikologis pegawai.
2. Organisasi perlu memperkuat integrasi antara kepemimpinan dan budaya organisasi. Pemimpin tidak hanya bertugas menjalankan aturan, tetapi juga menjadi role model dalam menginternalisasi nilai-nilai budaya kerja. Keteladanan pimpinan dalam disiplin, integritas, dan komitmen pelayanan publik menjadi kunci agar gaya kepemimpinan dapat diterjemahkan secara nyata dalam perilaku kerja pegawai.

3. mengingat motivasi kerja terbukti signifikan, organisasi disarankan untuk mengembangkan sistem motivasi yang lebih berkelanjutan, tidak terbatas pada insentif finansial, tetapi juga mencakup pengakuan kinerja, pengembangan kompetensi, dan kejelasan jenjang karier. Sistem ini akan memperkuat dorongan internal pegawai dan sekaligus meningkatkan efektivitas peran kepemimpinan.
4. bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengkaji peran variabel mediasi atau moderasi, seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, atau sistem birokrasi, dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Pendekatan ini diharapkan dapat menjelaskan mengapa gaya kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara langsung, namun tetap berpotensi memengaruhi kinerja melalui mekanisme tidak langsung.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adi, N. (2023). *Manajemen sumber daya manusia sektor publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Aziz, A., & Putra, A. (2022). Gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja ASN. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 12(3), 210–222.
- Bahasoan, A., & Baharuddin, M. (2023). Motivasi kerja aparatur sipil negara di era digital. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Indonesia*, 8(1), 44–57.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Darmawan, D. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 45–56.
- Gagana, F., Wambrauw, A., & Worumi Nicolas, S. (2023). Pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja dan pengawasan terhadap kinerja ASN. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(3), 221–232.
- Gagana, G. I., Supriyanto, A., & Hidayat, R. (2023). Budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 33–44.
- Irwan, A., Anwar, V., & Zaitun, C. (2025). More than a paycheck: How non-financial incentives shape employee motivation in public administration. *Asian Management and Business Review*, 5(1), 178-195.
- Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin, M., Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The effect of leadership style, work motivation and organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 642-657.
- irwan, A., Budi, R., Zaitun, C., Asrianto, A., & Azizurrohman, M. (2025). Antecedents and effects of empowering leadership: A regional approach to disengagement and innovation.

- Irwan, A Tiong,, & P., Adi, Y (2025). Agile Leadership, Digital Transformation, And Employee Performance: The Role Of Work Engagement. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS*, 4(2), 600-623.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.1.36>
- Luthans, F. (2015). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mona, A., & Kurniawan, F. (2022). Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ASN. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 44–53.
- Ratnasari, D., & Sutjahjo, A. (2021). Budaya organisasi ASN dan pengaruhnya terhadap kinerja aparatur. *Jurnal Birokrasi dan Kebijakan Publik*, 9(2), 102– 113.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (17th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Sasongko, R., Nugroho, T., & Rahman, A. (2021). Budaya organisasi dan kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 9(1), 55–67.
- Shariyani, N., Arifin, S., & Hidayat, T. (2022). Kinerja ASN dalam perspektif kepemimpinan. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 6(1), 22–35.
- Shariyani, N., Arifin, S., & Hidayat, T. (2022). Kinerja ASN dalam perspektif kepemimpinan. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 6(1), 22–35.
- Sugiyono, & Rahajeng, D. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 8(1), 77–88.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo, A. (2020). Budaya organisasi dan kinerja aparatur. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 7(2), 121–132.
- Wibowo, H. (2021). Kepemimpinan dan motivasi sebagai prediktor produktivitas ASN. *Jurnal Birokrasi*, 8(1), 14–26.
- Worumi, N., Ibrahim, M. B. H., & Pongtiku, A. (2024). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. *Center of Economic Students Journal*, 7(3), 101–115. <https://doi.org/10.56750/csej.v7i3.830>