

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI,
DAN MOTIVASI KERJA: DAMPAKNYA PADA KINERJA PEGAWAI
SEKTOR PUBLIK**

Nafiudin

nafiuddin08@gmail.com, Manajemen, Universitas Serang Raya

Andari

andaridharmawan@gmail.com, Bisnis Digital, Universitas Serang Raya

Anggit Yoebrilanti

anggit@unsera.ac.id, Manajemen, Universitas Serang Raya

Khadifa Puspa Ayu Pratiwi

Mahasiswa Prodi Manajemen, Universitas Serang Raya

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh Kepemimpinan transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai Sektor Publik. Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah populasi 70 orang pegawai Dinas Komunikasi Informatika, Persandian dan Statistik Kabupaten Serang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Sampel jenuh adalah Teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi dijadikan sampel. Sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah melalui observasi, kuesioner dan *library research*. Teknik analisis data diolah menggunakan program SPSS V.25. Hasil penelitian ini diperoleh menggunakan pengujian hipotesis yang dilakukan dengan uji parsial (uji t). Hasilnya menunjukkan bahwa, (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (2) Budaya organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai. (3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja

***TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND
WORK MOTIVATION: IMPACT ON PUBLIC SECTOR EMPLOYEE
PERFORMANCE***

Abstract

This research aims to determine the influence of transformational leadership, organizational culture and work motivation on the performance of public sector employees. This research method uses quantitative methods with a population of 70 employees of the Serang Regency Communications, Informatics, Encryption and Statistics Service. The sampling technique in this research is a saturated sample. Saturated sampling is a sampling technique when all members of the population are sampled. The data sources obtained in this research were through observation, questionnaires and library research. Data analysis techniques were processed using the SPSS V.25 program. The results of this research were obtained using hypothesis

testing which was carried out with a partial test (t test). The results show that, (1) transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance. (2) Organizational culture has a significant negative effect on employee performance. (3) Work motivation has a positive and significant effect on employee performance

Keywords: Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Motivation, Performance

PENDAHULUAN

Peran sektor publik sangat penting untuk fungsi dan kemajuan suatu bangsa dan kinerja karyawannya merupakan faktor penting dalam menentukan efisiensi dan efektivitas pemberian layanan publik secara keseluruhan. Di Indonesia, sektor publik menghadapi beberapa tantangan dalam mempertahankan tingkat kinerja pegawai yang tinggi, termasuk kendala sumber daya manusia, inefisiensi birokrasi, dan kurangnya sistem manajemen kinerja yang efektif (Lamidi, 2022), penurunan motivasi, dan peningkatan tingkat stres (Alkhaledi dkk., 2023; Mudhofar dkk., 2021).

Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja telah diidentifikasi sebagai faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi sektor publik (Johari & Yahya, 2018). Kepemimpinan transformasional, ditandai dengan motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, telah dikaitkan dengan hasil positif di sektor publik (Mergel dkk., 2019). Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan menyelaraskan tujuan organisasi dengan nilai-nilai individu dan memotivasi pegawai untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi yang lebih besar.

Demikian pula, budaya organisasi, yang didefinisikan sebagai nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi bersama dalam suatu organisasi, dapat secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya yang mendorong komunikasi terbuka, kolaborasi, dan fokus pada perbaikan berkelanjutan telah terbukti meningkatkan keterlibatan dan produktivitas pegawai (Cobbinah dkk., 2020; Tulokas dkk., 2024). Budaya organisasi, didefinisikan sebagai keyakinan, nilai, dan norma bersama yang memandu perilaku karyawan, juga dapat memainkan peran penting dalam membentuk kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat dan positif yang menekankan kerja tim, inovasi, dan fokus yang berorientasi pada pelanggan dapat menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen di antara karyawan, yang mengarah pada peningkatan kinerja (Tulokas dkk., 2024).

Selain daripada itu motivasi kerja yang mencakup faktor-faktor yang mendorong pegawai untuk berusaha dan bertahan dalam pekerjaan mereka sangat penting untuk mencapai tingkat kinerja pegawai yang tinggi (Lukman Hakim et al., 2021; Mulyono & Indasah, 2022; Suprpto & Widigdo, 2021). Pegawai sektor publik mungkin termotivasi oleh rasa pelayanan publik, keinginan untuk membuat dampak positif pada masyarakat, serta faktor-faktor yang lebih ekstrinsik seperti keamanan kerja dan kompensasi. Organisasi sektor publik berada di bawah tekanan yang meningkat untuk beradaptasi dengan perubahan cepat di lingkungan eksternal sambil juga menjaga stabilitas dan efisiensi internal (Nguyen dkk., 2024).

Disisi lain beberapa peneliti berpendapat bahwa terlalu bergantung pada kepemimpinan transformasional dapat mengakibatkan kurangnya perhatian terhadap tugas-tugas rutin dan operasional, yang dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja keseluruhan (Yousaf, 2017). Selain itu, terlalu banyak fokus pada pemimpin dapat mengaburkan tanggung

jawab individu dalam mencapai tujuan organisasi, mengurangi rasa tanggung jawab pribadi, dan akhirnya mengurangi motivasi intrinsik pegawai (Almeida dkk., 2021). Dan juga ada pendapat yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal seperti kebutuhan individu dan aspirasi karier, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti kondisi lingkungan kerja dan dukungan dari atasan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, faktor-faktor eksternal juga memegang peranan yang signifikan (Orikpete & Ewim, 2024).

Ada juga pandangan bahwa terlalu fokus pada budaya organisasi yang komitmen tinggi dapat menyebabkan adanya tekanan yang berlebihan pada pegawai untuk mencapai standar kinerja yang tinggi (Hidayati dkk., 2023). Hal ini dapat mengakibatkan stres, kelelahan, dan bahkan terjadinya burnout, yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja pegawai secara keseluruhan (Limanta, 2023). Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan bahwa budaya organisasi yang terlalu kompetitif dan memfokuskan pada hasil akhir juga memiliki dampak negatif terhadap kesejahteraan dan kinerja karyawan. Dan berdasarkan hasil Eksplorasi dan pemahaman keterkaitan yang kompleks antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai di sektor publik memiliki dampak yang berbeda sehingga masih perlu dilakukan penyelidikan bagaimana kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama atau parsial memengaruhi kinerja pegawai di sektor publik.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional telah ditemukan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai dalam berbagai penelitian. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi pegawai mereka untuk bekerja menuju visi dan tujuan bersama telah terbukti meningkatkan kinerja dan produktivitas secara keseluruhan dalam suatu organisasi. Di sektor publik, dimana birokrasi sering menghambat kemajuan, kepemimpinan transformasional dapat memainkan peran penting dalam mendorong perubahan dan meningkatkan keterlibatan pegawai (Wright & Pandey, 2009). Pemimpin transformasional yang menunjukkan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual telah ditemukan berdampak positif pada sikap, perilaku, dan pada akhirnya, kinerja pegawai (Hongyun dkk., 2020; Jiatong dkk., 2022)

Menurut Bass dalam Putri (2017) ada empat indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan transformasional yaitu 1) *Idealized influence*; Pemimpin transformasional berfungsi sebagai panutan bagi pengikutnya, mereka tidak hanya memimpin tapi mereka juga memberikan contoh nyata. 2) *Inspirational motivation*; Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas. Mereka mampu mengartikulasikan visi mereka kepada anggota tim. 3) *Intellectual stimulation*; Pemimpin Transformasional tidak hanya menantang status quo; mereka juga mendorong kreativitas di kalangan anggota tim. Pemimpin mendorong anggota timnya untuk mengeksplorasi cara-cara baru dalam melakukan sesuatu dan kesempatan baru untuk belajar. 4) *Individualized consideration*; kepemimpinan transformasional juga melibatkan, menawarkan dukungan dan dorongan kepada masing-masing individu dalam tim. Mereka juga menjaga jalur komunikasi tetap terbuka sehingga anggota tim merasa bebas untuk berbagi ide dan memberikan pengakuan langsung dari kontribusi unik dari setiap anggota tim

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Budaya Organisasi

Budaya dalam organisasi sektor publik dapat secara signifikan mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawannya. Budaya organisasi yang positif yang mempromosikan transparansi, kolaborasi, dan inovasi dapat mengarah pada tingkat kepuasan kerja dan kinerja keseluruhan yang lebih tinggi. Di sisi lain, budaya beracun atau negatif dapat memiliki efek merugikan pada motivasi dan produktivitas pegawai (Felix Oriquete & Raphael Ejike Ewim, 2024; Rasool dkk., 2021) Penelitian telah menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang kuat dan kohesif yang selaras dengan nilai-nilai inti dan misi sektor publik cenderung memiliki pegawai yang lebih terlibat dan berkomitmen.

Menurut Robbins & Judge dalam Adiwaty (2020) ada tujuh indikator dalam Budaya Organisasi yaitu; 1) *Innovation and risk taking*; sejauh mana pegawaididorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. 2) *Attention to detail*; sejauh mana pegawaidiharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail. 3) *Outcome orientation*; sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. 4) *People orientation*; sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi. 5) *Team orientation*; sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim di bandingkan pada individu-individu. 6) *Aggressiveness*; sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai. 7) *Stability*; sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

H2: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Motivasi Kerja

Penelitian telah menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting dalam menentukan kinerja pegawai sektor publik. Pegawai yang termotivasi lebih cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan, produktivitas, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dalam konteks sektor publik, di mana pegawaisering menghadapi tantangan terkait dengan proses birokrasi dan sumber daya yang terbatas, memahami faktor-faktor mendasar yang mendorong motivasi pegawai sangat penting untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Alkhaledi dkk., 2023; Honig, 2021) Pegawai sektor publik mungkin termotivasi oleh rasa pelayanan publik, keinginan untuk membuat dampak positif pada masyarakat, serta faktor yang lebih ekstrinsik seperti keamanan kerja dan kompensasi (Alkhaledi et al., 2023).

Menurut McClland Motivasi didefinisikan sebagai seperangkat kekuatan energi yang datang dari dalam dan luar diri pekerja memprakarsai pekerjaan sesuai dengan format, menentukan arah, intensitas dan kepastian dan menurut Mangkunegara dalam Mardiana (2019) yang menjadi indikator pada Motivasi Kerja adalah: 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan seksual. 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup. 3) Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok. 4) Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain. 5) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi.

H3: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2017) Kinerja yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dan menurut (Mathis dkk., 2017) indikator dalam Kinerja Pegawai adalah sebagai berikut: 1) Kualitas, standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja. Meliputi akurasi, ketepatan dan memiliki keterampilan dan kecakapan dalam bekerja. 2) Kuantitas, membandingkan antara besarnya volume kerja dengan kemampuan sebenarnya. 3) Ketepatan waktu, yaitu penggunaan masa kerja yang

disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan. 4) Kehadiran, jika kehadiran pegawai dibawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan. 5) Kerja sama, penilaian berdasar keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai di sektor publik. Penelitian ini menggunakan pendekatan survei cross-sectional, dengan data yang dikumpulkan dari sampel pegawai sektor publik melalui kuesioner yang dikelola sendiri. Sedangkan Populasi penelitian terdiri dari pegawai yang bekerja di Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian dan Statistik Kabupaten Serang. Teknik multi-stage random sampling digunakan untuk memilih sampel akhir responden.

Instrumen survey variabel kepemimpinan transformasional diukur mengadopsi dari Bass dalam Putri (2017) terdiri dari Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, Individualized consideration, dan motivasi kerja dievaluasi menggunakan 5 ukuran dari Mangkunegara dalam Mardiana (2019) seperti Kebutuhan aktualisasi diri, Kebutuhan fisiologis, dst. Dan untuk budaya organisasi menggunakan tujuh ukuran menurut Robbin & Judge dalam Adiwaty (2020) terdiri dari innovation and risk taking, Attention to Detail, Outcome, orientation, People, orientation, Team Orientation, Aggressiveness, dan Stability. Analisis data melibatkan kombinasi statistik deskriptif, dan pemodelan regresi berganda untuk menguji hubungan antara variabel penelitian. Tes diagnostik dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas hasil.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji instrumen penelitian digunakan untuk menganalisis data hasil kuesioner, untuk melakukan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan uji hipotesis menggunakan SPSS V25 dan Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah setiap item pernyataan pada kuesioner valid atau tidak. Suatu kuesioner pada pernyataan dikatakan valid apabila r hitung $>$ r tabel. Untuk menguji ke validan kuesioner penulis menggunakan analisis statistik SPSS V25. Dalam penelitian ini nilai r tabel sebesar: $r(a, n-2) = r(0.05, (70-2)) = r(0.05, 68) = 0,235$.

Tabel 1. Validitas Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0,723	0,235	Valid
2	0,811	0,235	Valid
3	0,700	0,235	Valid
4	0,841	0,235	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS V25

Tabel 2. Validitas Indikator Budaya Organisasi

Indikator	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0,660	0,235	Valid
2	0,721	0,235	Valid
3	0,765	0,235	Valid
4	0,779	0,235	Valid
5	0,736	0,235	Valid
6	0,709	0,235	Valid
7	0,680	0,235	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS V25

Tabel 3. Validitas Indikator Motivasi

Indikator	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0,864	0,235	Valid
2	0,797	0,235	Valid
3	0,825	0,235	Valid
4	0,848	0,235	Valid
5	0,823	0,235	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS V25

Tabel 4. Validitas Indikator Kinerja Pegawai

Indikator	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0,900	0,235	Valid
2	0,753	0,235	Valid
3	0,843	0,235	Valid
4	0,807	0,235	Valid
5	0,650	0,235	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS V25

Berdasarkan table 1, 2, 3 dan 4 dapat dilihat bahwa nilai r hitung > r tabel yaitu sebesar 0,235, Angka tersebut diperoleh dari nilai signifikansi 0,05 untuk uji dua arah dengan jumlah sampel sebanyak 70 responden. Maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator pernyataan pada tiap variabel adalah Valid. Untuk melakukan uji reliabilitas pada penelitian ini, penulis menggunakan aplikasi SPSS V25. Suatu variabel dinyatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach's Alpha > 0,60.

Tabel 5. Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Batas Reliabilitas Minimum	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,768	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi	0,842	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja	0,881	0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,854	0,60	Reliabel

Sumber: Hasil olah data SPSS V25

Berdasarkan table 5 diatas menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Motivasi Kerja (X_3) dan Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki nilai yang reliabel.

Terdapat beberapa uji asumsi yang harus dipenuhi agar hasil analisis regresi linier berganda tidak mengandung bias, dan berikut adalah hasil uji asumsi klasik dalam penelitian ini.

Berdasarkan uji Kolmogrov-Smirnov bahwa nilai Asymp. Sig. sebesar $200 > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini berdistribusi normal, selanjutnya Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel, apabila nilai VIF < 10 dan nilai TOL > 0.1.

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF
Kepemimpinan	0,878	1.139

transformasional		
Budaya Organisasi	0,882	1.134
Motivasi Kerja	0,990	1.010

Sumber: Hasil olah data SPSS V25

Hasil Perhitungan tabel 6 di atas menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai Tolerance dibawah 0.1 dan tidak ada nilai Variance Inflation Factor (VIF) yang memiliki nilai diatas 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini tidak berkorelasi atau tidak terjadi pelanggaran multikolinearitas.

Model regresi yang baik adalah homoskedstisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas, Hasil pengujian heterokedastisitas dengan menggunakan analisis uji glejser. Untuk melihat angka probabilitas yang menjadi dasar pengambilan keputusan pada uji glesjser ini menggunakan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Heterokedastisitas

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.310	1.481		2.235	.029
	Kepemimpinan Transformasional	-.050	.059	-.108	-851	.398
	Budaya Organisasi	-.055	.043	-.163	-1.285	.203
	Motivasi Kerja	.032	.041	.093	.773	.443

Sumber : Hasil Olah Data SPSS V25, 2023

Berdasarkan tabel 7 diatas menunjukkan bahwa pada variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki nilai signifikansi > 0.05. Sehingga dapat disimpulkan pada uji glejser menyatakan bahwa residual homogen atau bebas dari gejala heterokedastisitas.

Setelah analisis kualitas instrument dan uji asumsi, maka selanjutnya dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan uji t (Uji Parsial) dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS V25. Berdasarkan hasil Uji Parsial (Uji t) menunjukkan bahwa nilai t hitung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai sebesar 8.620, nilai t hitung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar -2.558, nilai t hitung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 3.644. Secara parsial variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y),

Dari hasil uji yang telah dilakukan menggunakan uji hipotesis diketahui bahwa terdapat pengaruh antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dilihat berdasarkan kriteria pengujian hipotesis yang telah dilakukan. Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis yang pertama bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian dan Statitik Kabupaten Serang. Semakin baik pimpinan di Diskominfoatik Kabupaten Serang maka kinerja pegawai akan semakin baik pula. Mayoritas responden setuju dengan kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala dinas Diskominfoatik sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Kepemimpinan transformasional dalam mengarahkan (*idealized influence*), memberikan inspirasi dan motivasi (*inspirational motivation*), menstimulasi pegawai (*intellectual stimulation*) dan memberikan contoh nyata (*individualized consideration*), harus dimiliki dan

diimplementasikan oleh pemimpin dengan melibatkan bawahan untuk secara bersama-sama membawa perubahan yang lebih baik. Kepemimpinan yang tepat akan membawa dampak kepada pengikutnya hal ini membuat pegawai memiliki rasa untuk berkontribusi sebaik mungkin untuk mencapai visi dan misi pada dinas. Hasil Penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hongyun dkk., 2020; Jiatong dkk., 2022) yang mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Variabel Budaya Organisasi (X2) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh ke arah negatif, semakin menurun budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja yang dicapai pegawai. Hal ini diindikasikan karena mayoritas tanggapan responden Ragu untuk menjawab bahwa pegawai mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan. Artinya, pegawai bekerja dengan baik hanya ketika ada pengawasan dari pimpinan dan pegawai masih bersikap resisten terhadap perubahan sehingga mengakibatkan hilangnya peluang untuk maju dan berkembang. Fenomena ini sangat memprihatinkan, karena lembaga pemerintah sering ditugaskan untuk menyediakan layanan penting kepada publik dan kinerjanya dapat memiliki konsekuensi yang luas. Penelitian yang ada menunjukkan bahwa aspek-aspek tertentu dari budaya organisasi, seperti struktur birokrasi yang kaku, pengambilan keputusan hierarkis, dan resistensi terhadap perubahan, dapat menghambat motivasi, kreativitas, dan produktivitas karyawan (Aswar & Hafizh, 2020; Saleh, 2022).

Variabel Motivasi Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi pada pegawai dalam Diskominfoatik harus dipertahankan karena motivasi yang baik maka kinerja pegawai juga akan semakin membaik. Menciptakan semangat kerja, motivasi kerja erat kaitannya dengan hasil kerja maka harus dilakukan secara efektif dan lebih maksimal sehingga proses pelaksanaan kerja dapat dilakukan dengan baik dan hasil kerja yang dicapai pegawai bisa mencapai standar kerja yang baik karna Jika kinerja baik instansi bisa berkembang dan maju lebih baik lagi. Hasil Penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan (Alkhaledi dkk., 2023; Honig, 2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

SIMPULAN

Kepala Dinas penting untuk memberikan dorongan dan motivasi kepada pegawai agar semangat dalam mencapai visi dan misi. Dengan demikian diharapkan bagi Kepala Dinas untuk lebih memperhatikan kondisi pegawai agar terjalin hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan sehingga kinerja pegawai akan semakin meningkat. Kepemimpinan transformasional dalam mengarahkan (*idealized influence*), memberikan inspirasi dan motivasi (*inspirational motivation*) mampu merubah perilaku pegawai ke arah yang lebih baik. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai berpengaruh negatif dan signifikan artinya bahwa Instansi dan pegawai harus siap beradaptasi terhadap perubahan budaya yang lebih baik, karena budaya yang buruk seperti halnya hanya bekerja jika diawasi akan berdampak buruk terhadap kinerja pegawai. Selain itu motivasi kerja antar rekan kerja memiliki hubungan yang baik dan saling mendukung, merupakan salah satu bentuk motivasi kerja yang berdampak positif sehingga perlu di tingkatkan agar berdampak pada kinerja pegawai.

Peneliti selanjutnya diharapkan untuk menambah variabel independen yang ada dengan variabel lain yang diduga memiliki hubungan dengan kinerja pegawai (misalnya: beban kerja, insentif, pelatihan dan pengembangan) sehingga dapat menambah wawasan dan memperluas pemahaman tentang keterkaitan antara variabel independen dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiawaty, S. (2020), "Dimensi dan indikator kepemimpinan dan budaya organisasi yang mempengaruhi pemberdayaan." *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 23.3 (2020): 397-403
- Alkhaledi, K., Bendak, S., & Dashti, F. (2023). Assessing safety culture in public sector organisations: A cross-national study. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 94, 103425. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2023.103425>
- Almeida, J G., Hartog, D N D., Hoogh, A H B D., Franco, V R., & Porto, J B. (2021, June 28). Harmful Leader Behaviors: Toward an Increased Understanding of How Different Forms of Unethical Leader Behavior Can Harm Subordinates. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04864-7>
- Aswar, K., & Hafizh, M. H. R. (2020). Empirical study on organizational performance: the moderating effect of organizational culture. *Pressacademia*, 7(3), 287–297. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2020.1295>
- Cobbinah, E., Ntarmah, A H., Obeng, A F., & Quansah, P E. (2020, October 6). The Effect of Organizational Culture on Employee Job Performance in the Public Sector: Do Commitment and Politics Play a Role?. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v10-i3/7851>
- Cobbinah, E., Ntarmah, A., Obeng, A., & Quansah, P. (2020). The Effect of Organizational Culture on Employee Job Performance in the Public Sector: Do Commitment and Politics Play a Role? *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v10-i3/7851>
- Felix Orikpete, O., & Raphael Ejike Ewim, D. (2024). Interplay of human factors and safety culture in nuclear safety for enhanced organisational and individual Performance: A comprehensive review. *Nuclear Engineering and Design*, 416. <https://doi.org/10.1016/j.nucengdes.2023.112797>
- Hakim, A L., Faizah, E N., & Nujulah, F. (2021, September 30). THE EFFECT OF WORK MOTIVATION AND WORK DISCIPLINE ON EMPLOYEE PERFORMANCE. <https://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/feb/article/download/4158/2026>
- Hidayati, F., Nurchayati, N., & Riyadi, B. (2023, June 1). Peran Organizational Citizenship Behavior dan Quality of Work Life dalam Membangun Kinerja yang Berkelanjutan. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1186>
- Hongyun, T., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee retention: Mediation moderation through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*.
- Honig, D. (2021). Supportive management practice and intrinsic motivation go together in the public service. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(13), e2015124118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2015124118>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 831060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>

- Johari, J., & Yahya, K K. (2018, July 17). Organizational Structure, Work Involvement, and Job Performance of Public Servants. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498106>
- Lamidi, L. (2022). Analysis of Employee Performance at the Regional Secretariat of the Riau Islands Province During the Covid-19 Pandemic. *KEMUDI: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 7(1), 77–84. <https://doi.org/10.31629/kemudi.v7i1.4932>
- Limanta, E E. (2023, May 8). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Employee Performance through Organizational Behavior as Intervening Variables. <https://doi.org/10.32493/ijsdm.v6i3.29913>
- Mardiana, A. & Purwanti, P., (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Panasonic Gobel Energy Indonesia (Study Kasus Departemen Component F1). *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 40-51.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human ResouRce management F i F t e e n t h e d i t i o n*. www.cengage.com/highered
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019, October 1). Defining digital transformation: Results from expert interviews. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Mudhofar, M., Widya, S., Lumajang, G., Gumanti, T. A., Bhayangkara, U., & Raya, J. (2021). *Performance Allowance, Motivation, Employees' Work Achievement And Organizational Performance Among Government Employees*. 25(1), 74–89. <https://journal.ugm.ac.id/jkap>
- Mulyono, A., & Indasah. (2022). Analysis of Factors Affecting the Motivation of Health Officers in Regional Public Services Agency Sumenep Regency Hospital. *Journal for Quality in Public Health*, 5, 462–470. <https://doi.org/10.30994/jqph.v5i2.334>
- Nguyen, M V., Phan, C C., & Khanh, H D. (2024, April 1). What drives construction SMEs on CSR implementation during economic uncertainty?. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141664>
- Orikpete, O F., & Ewim, D R E. (2024, January 1). Interplay of human factors and safety culture in nuclear safety for enhanced organisational and individual Performance: A comprehensive review. <https://doi.org/10.1016/j.nucengdes.2023.112797>
- Putri, Y. Y., Gaya, P., Transformasional, K., Kinerja, T., Melalui, K., & Kerja, D. (2017). *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 4 Nomor 2 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya*.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing. *J. Environ. Res. Public Health*, 18. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Saleh, M. (2022). The Influence of Organizational Culture On Employee Performance In Sukabumi City. *Journal of Governance*, 7(4). <https://doi.org/10.31506/jog.v7i4.18133>
- Suprpto, D., & Widigdo, A. M. N. (2021). The Effect of Employee Empowerment, Organizational Justice, Conflict, and Work Motivation on Employee Performance (Case Study of Bank Mandiri Indonesia). *European Journal of Business and Management Research*, 6(5), 204–208. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.5.1112>

- Tulokas, M., Haapasalo, H., & Tampio, K.-P. (2024). Formation and maintenance of organizational culture in collaborative hospital construction projects. *Project Leadership and Society*, 5, 100125. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100125>
- Wang, J., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S A. (2022, April 6). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Wright, B E., & Pandey, S K. (2009, April 30). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter?. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup003>
- Yousaf, N. (2017, October 16). A case against transformational leadership. <https://doi.org/10.1108/ijpl-03-2017-0014>