

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN BULUNGAN

Desiexuany Ineke Maria¹, M.Nasir Hamzah², A. Nur Insan³

Universitas Fajar¹²³

Email : agathaqueenzy81@gmail.com , nasirhamzah@gmail.com, andiinsan505@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan baik secara parsial maupun simultan.

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif kausal. Populasi penelitian berjumlah 83 pegawai. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang telah memenuhi uji validitas dan reliabilitas. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS, yang meliputi uji asumsi klasik, uji parsial (t), uji simultan (F), dan koefisien determinasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan arah hubungan negatif. Arah hubungan yang negatif menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional yang diterapkan belum mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai, bahkan cenderung berkorelasi dengan penurunan kinerja. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai serta menjadi variabel yang paling dominan. Secara simultan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan budaya organisasi dan penerapan kepemimpinan transformasional yang disesuaikan dengan karakteristik birokrasi merupakan strategi penting dalam meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai.*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance at the Department of Education and Culture of Bulungan Regency, both partially and simultaneously.

This study employed a quantitative approach using a causal associative research method. The population consisted of 83 employees, all of whom were selected as respondents using the saturated sampling (census) technique. Data were collected through questionnaires that had met the validity and reliability requirements. Data analysis was conducted using multiple linear regression with the assistance of SPSS software, including classical assumption tests, partial (t-test), simultaneous (F-test), and coefficient of determination (Adjusted R Square) analyses.

The results indicate that Transformational Leadership has a significant negative effect on Employee Performance. This finding suggests that the implementation of transformational leadership has not been fully accompanied by employees' readiness to adapt to organizational change, thereby potentially leading to change fatigue. In contrast, Organizational Culture has a positive and significant effect on Employee Performance and emerges as the most dominant variable. Simultaneously, Transformational Leadership and Organizational Culture have a significant effect on Employee Performance. This study concludes that strengthening organizational culture and implementing transformational leadership in accordance with bureaucratic characteristics are essential strategies for improving employee performance in a sustainable manner.

Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Culture, Employee Performance, Public Bureaucracy.*

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja pegawai menjadi indikator utama dalam menilai efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Namun dalam praktiknya, banyak organisasi menghadapi permasalahan seperti rendahnya produktivitas, kurangnya komitmen pegawai, serta lemahnya disiplin kerja.

Sebagai instansi yang bertanggungjawab atas peningkatan kualitas sumber daya manusia di Kabupaten Bulungan, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dituntut untuk memiliki kinerja pegawai yang optimal. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, ASN diharapkan mampu menunjukkan profesionalitas, integritas, dan pencapaian target Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang tinggi guna mendukung pemerataan kualitas pendidikan di wilayah Bulungan.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional yang diperkenalkan oleh James MacGregor Burns dan dikembangkan oleh Bernard M. Bass menekankan pentingnya pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi bawahan untuk mencapai kinerja optimal.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga menjadi faktor penting. Menurut Edgar H. Schein, budaya organisasi merupakan pola nilai, keyakinan, dan asumsi dasar yang membentuk perilaku anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Namun, pada realitanya, kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan masih menghadapi berbagai tantangan, berdasarkan hasil wawancara sementara melalui penyebaran kuesioner diperoleh kesimpulan sementara bahwa “Secara keseluruhan variabel Kinerja (Y) memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 3.55 yang mengindikasikan adanya persepsi kuat dari pegawai mengenai hambatan dalam ketepatan waktu dan kualitas hasil kerja. Hal ini didorong oleh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) yang masih bersifat instruksional (Mean : 3,40) serta internalisasi Budaya Organisasi BerAKHLAK (X2) yang belum terimplementasi secara mendalam di lingkungan kerja (Mean : 3.40).” Hal ini mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja baik secara kualitas maupun kuantitas belum sepenuhnya konsisten sesuai dengan standar pelayanan minimal yang ditetapkan.

Salah satu faktor yang diduga kuat melatarbelakangi fluktuasi kinerja tersebut adalah belum maksimalnya internalisasi Budaya Organisasi BerAKHLAK. Meskipun nilai-nilai ini telah diluncurkan secara nasional, transformasi nilai di tingkat daerah, khususnya di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan, masih memerlukan penyesuaian. Budaya kerja yang cenderung bersifat administratif dan kurang adaptif terhadap perubahan teknologi digital menjadi hambatan dalam mencapai efisiensi organisasi.

Di sisi lain, peran kepemimpinan menjadi kunci utama dalam menggerakkan perubahan. Di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan, diperlukan sosok pimpinan yang mampu menjalankan Gaya Kepemimpinan Transformasional. Pimpinan diharapkan tidak hanya memberikan instruksi rutin, tetapi juga mampu memberikan inspirasi, menjadi teladan (role model), serta mendorong stimulasi intelektual bagi para Pendidik dan Tenaga Kependidikan agar lebih inovatif dalam memecahkan masalah pendidikan di lapangan.

Tanpa dukungan kepemimpinan yang mampu mentransformasi pola pikir pegawai serta budaya organisasi yang berorientasi pada nilai BerAKHLAK, maka upaya peningkatan kualitas pendidikan di Kabupaten Bulungan akan sulit tercapai secara maksimal. Oleh karena itu, penting untuk melakukan kajian mendalam mengenai bagaimana pengaruh kedua faktor tersebut terhadap efektivitas kerja pegawai.

Fenomena menunjukkan bahwa rendahnya kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh lemahnya kepemimpinan transformasional dan belum kuatnya budaya organisasi. Ketidaksinkronan antara visi pimpinan, nilai organisasi, dan perilaku kerja pegawai menjadi indikasi adanya permasalahan manajerial yang memerlukan kajian ilmiah lebih lanjut.

Terdapat beberapa kesenjangan yang memperkuat urgensi penelitian ini :

1. Tidak semua organisasi dengan pemimpin yang karismatik menunjukkan kinerja tinggi.
2. Tidak semua organisasi dengan budaya kerja yang baik memiliki pegawai berkinerja optimal.
3. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya variasi pengaruh (ada yang signifikan, ada yang lemah).

Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja pegawai masih memerlukan pengujian lebih lanjut dalam konteks dan karakteristik yang berbeda.

Oleh karena itu, alasan utama penelitian ini adalah untuk membuktikan bahwa pemimpin yang visioner dan menginspirasi (kepemimpinan transformasional) serta lingkungan kerja yang kondusif (budaya organisasi) sangat krusial dalam mendorong produktivitas. Kedua faktor ini menjadi fondasi dalam membangun motivasi dan inovasi pegawai sehingga tujuan perusahaan atau instansi dapat tercapai secara maksimal.

Hasil penelitian dari Sari & Prayetno (2025), menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan dan nilai-nilai budaya kerja, maka tingkat produktivitas dan pencapaian target pegawai akan semakin meningkat secara optimal. Namun, temuan ini berbeda dengan hasil penelitian dari Putra & Hidayat (2023), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional menunjukkan hasil yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kondisi ini dapat terjadi karena pegawai lebih berorientasi pada aturan formal atau arahan langsung daripada dorongan inspirasional, sehingga pembaruan visi oleh pemimpin kurang berdampak pada hasil kerja harian..

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini menggunakan indikator kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass & Riggio (2006). Menurut Bass & Riggio (2006) kepemimpinan transformasional adalah proses di mana pemimpin memperluas dan meningkatkan kepentingan karyawan, membangkitkan kesadaran serta penerimaan akan tujuan dan misi kelompok, dan mendorong karyawan untuk melihat melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan kelompok. Untuk mengukur kepemimpinan transformasional digunakan Indikator *The Four I's* dari Avolio, Bass, and Jung. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala Likert 5 poin, di mana skor tinggi merepresentasikan perilaku pemimpin yang sangat inspiratif, transformatif, dan suportif terhadap pengembangan bawahan."

Budaya Organisasi

Budaya organisasi berdasarkan konsep BerAKHLAK adalah kerangka kerja nilai yang terintegrasi untuk membentuk karakter ASN yang memiliki kinerja tinggi, berintegritas, dan mampu memberikan pelayanan publik yang prima di tengah dinamika perubahan zaman.

Untuk mengukur variable budaya organisasi digunakan Nilai-nilai dasar BerAKHLAK yang menjadi dasar penguatan budaya kerja di instansi pemerintah untuk mendukung pencapaian kinerja individu dan tujuan organisasi/instansi. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala Likert 5 poin.

Kinerja

Menurut Robbins & Coulter (2016) Kinerja adalah hasil akhir dari suatu aktivitas. Baik itu aktivitas individu yang melakukan tugas tertentu atau aktivitas organisasi yang mengelola operasional secara keseluruhan. Untuk mengukur kinerja berdasarkan teori Robbins dapat diukur melalui lima indikator yaitu 1). Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas Biaya, dan Hubungan Antarpribadi. Kinerja tidak hanya dilihat dari hasil teknis, tetapi juga kontribusi terhadap iklim kerja yang harmonis. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala Likert 5 poin.

METODE PENELITIAN

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis statistik inferensial untuk menguji hipotesis:

- a. Uji Instrumen:
 - 1) Uji Validitas: Memastikan setiap butir pertanyaan kuesioner benar-benar mengukur apa yang ingin diukur.
 - 2) Uji Reliabilitas: Memastikan konsistensi jawaban responden.
- b. Uji Asumsi Klasik:

Normalitas, Multikolinearitas, dan Heteroskedastisitas (syarat sebelum melakukan uji regresi).
- c. Analisis Regresi Linear Berganda:

Untuk melihat arah dan besarnya pengaruh variabel X1 (Gaya Kepemimpinan Transformasional) dan X2 (Budaya Organisasi) terhadap Y (Kinerja Pegawai) secara matematis dengan rumus:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e_i$$
- d. Uji Hipotesis:
 - 1) Uji t (Parsial): Menguji apakah X1 berpengaruh terhadap Y, dan X2 terhadap Y secara sendiri-sendiri.
 - 2) Uji F (Simultan): Menguji apakah X1 dan X2 secara bersama-sama berpengaruh terhadap Y.
 - 3) Koefisien Determinasi (R^2): Melihat seberapa besar persentase pengaruh variabel X terhadap Y (sisanya dipengaruhi faktor lain).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun memiliki arah hubungan yang negatif. Berdasarkan hasil uji parsial diperoleh nilai t hitung sebesar -3,852 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($<0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis mengenai adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai diterima, tetapi arah pengaruh yang dihasilkan bertentangan dengan hipotesis penelitian yang semula mengharapkan hubungan positif.

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional idealnya membawa dampak positif. Namun, dalam konteks birokrasi pemerintahan seperti Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, fenomena bertolak belakang ini dapat terjadi karena beberapa faktor kontekstual lapangan:

- 1) Over-Stimulasi dan Kelelahan Perubahan (Change Fatigue): Pemimpin transformasional cenderung membawa visi besar, inovasi radikal, dan tuntutan perubahan yang cepat. Jika pegawai sudah terbiasa dengan ritme kerja birokrasi yang stabil dan terstruktur, perubahan yang terlalu masif dan cepat dari pimpinan justru dapat menimbulkan resistensi, kebingungan, atau kelelahan kerja (*burnout*) yang pada akhirnya menurunkan fokus dan produktivitas kerja mereka.
- 2) Karakteristik Birokrasi yang Kaku: Lembaga pemerintahan diikat oleh regulasi, juknis (petunjuk teknis), dan aturan hukum yang kaku dari pusat. Ketika seorang pemimpin mencoba menerapkan pendekatan transformasional yang fleksibel atau keluar dari batas-batas konvensional (*out of the box*), hal ini berpotensi membentur aturan birokrasi yang ada, sehingga membingungkan pegawai dalam mengeksekusi tugas sehari-hari.

Fenomena tersebut sangat mungkin terjadi pada organisasi pemerintahan, termasuk Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan, yang menjalankan fungsi pelayanan publik berdasarkan regulasi, prosedur administrasi, serta hierarki birokrasi yang relatif ketat. Dalam lingkungan seperti ini, keberhasilan kepemimpinan transformasional tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menginspirasi perubahan, tetapi juga oleh kesiapan organisasi dalam menerima perubahan tersebut. Ketika perubahan belum diikuti dengan peningkatan kompetensi, komunikasi internal yang efektif, maupun dukungan sumber daya organisasi, pegawai cenderung mengalami tekanan psikologis dan ketidakpastian dalam menjalankan tugas sehingga produktivitas kerja dapat mengalami penurunan pada tahap awal proses perubahan.

Di samping faktor empiris tersebut, hasil koefisien negatif juga perlu diinterpretasikan secara hati-hati dari perspektif statistik. Meskipun hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa model telah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan, kemungkinan adanya kemungkinan keterkaitan konseptual antarvariabel atau dominasi pengaruh budaya organisasi atau keterkaitan konseptual antarvariabel tetap perlu dipertimbangkan dalam menginterpretasikan arah koefisien regresi. Kondisi ini dapat terjadi ketika dua variabel independen memiliki hubungan yang relatif erat sehingga setelah dianalisis secara simultan, salah satu variabel menunjukkan arah koefisien yang berbeda dibandingkan hubungan teoritisnya. Oleh karena itu, temuan ini tidak serta-merta menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak buruk terhadap kinerja pegawai, melainkan mengindikasikan adanya dinamika hubungan antarvariabel yang dipengaruhi oleh karakteristik organisasi maupun struktur model penelitian yang digunakan.

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong perubahan positif melalui pemberian visi, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada bawahan. Menurut Bernard M. Bass, pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai sehingga mendorong peningkatan komitmen organisasi dan kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak sepenuhnya sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang pada umumnya menyatakan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu. Penelitian Judge dan Piccolo (2004) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif terhadap efektivitas organisasi dan kinerja pegawai. Demikian pula penelitian Avolio dan Yammarino menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi, komitmen organisasi, serta kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian tersebut, hasil penelitian ini menunjukkan hubungan negatif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Perbedaan tersebut diduga disebabkan oleh karakteristik organisasi sektor publik yang memiliki sistem birokrasi formal, prosedur kerja yang baku, serta tingkat kesiapan pegawai terhadap perubahan yang berbeda dibandingkan organisasi pada penelitian sebelumnya.

Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan, budaya organisasi terbukti menjadi variabel yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai lebih dipengaruhi oleh nilai-nilai organisasi, disiplin kerja, dan kebiasaan kerja yang telah terbentuk dibandingkan oleh perubahan gaya kepemimpinan

Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional bersifat kontekstual. Dalam organisasi sektor publik, keberhasilan transformasi kepemimpinan dipengaruhi oleh tingkat kematangan organisasi, budaya kerja yang berkembang, kesiapan pegawai menerima perubahan, serta dukungan kebijakan organisasi. Apabila faktor-faktor tersebut belum berjalan secara optimal, maka pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja belum tentu menghasilkan hubungan yang positif.

Hasil penelitian ini juga memberikan gambaran bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang jauh lebih dominan dibandingkan kepemimpinan transformasional. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan lebih dipengaruhi oleh nilai-nilai organisasi, norma kerja, disiplin, dan kebiasaan kerja yang telah melembaga dibandingkan oleh perubahan gaya kepemimpinan. Dengan kata lain, budaya organisasi menjadi faktor penyangga (*buffer*) yang lebih kuat dalam membentuk perilaku kerja pegawai sehari-hari.

Temuan ini memberikan implikasi praktis bahwa penerapan kepemimpinan transformasional pada organisasi pemerintahan sebaiknya dilakukan secara bertahap dengan memperhatikan kesiapan pegawai, memperkuat komunikasi perubahan, meningkatkan kompetensi aparatur, serta membangun komitmen bersama terhadap tujuan organisasi. Selain itu, penguatan budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pelayanan publik perlu menjadi prioritas karena terbukti memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, sinergi antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi menjadi faktor penting dalam mewujudkan kinerja aparatur yang berkelanjutan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wahyuni dan Andjarwati (2021) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan namun bertanda

negatif terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional tidak selalu meningkatkan kinerja. Dalam kondisi tertentu, seperti ketidaksesuaian gaya kepemimpinan dengan karakteristik pegawai, tingginya tekanan kerja, atau rendahnya kesiapan organisasi terhadap perubahan, kepemimpinan transformasional justru dapat menurunkan kinerja.

Pembahasan Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Nilai uji t sebesar 26,421 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($<0,05$) menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Hasil ini sejalan dengan teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein (2010) yang menyatakan bahwa nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang dalam organisasi akan membentuk perilaku kerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat menciptakan kesamaan persepsi mengenai tujuan organisasi, meningkatkan komitmen, memperkuat kerja sama, serta mendorong disiplin dalam pelaksanaan tugas.

Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan, budaya organisasi menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh nilai-nilai organisasi yang telah melekat dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari dibandingkan oleh gaya kepemimpinan semata. Budaya kerja yang menekankan disiplin, tanggung jawab, kerja sama, pelayanan publik, dan kepatuhan terhadap aturan menjadi pendorong utama tercapainya target kinerja.

Dominannya pengaruh budaya organisasi juga dapat dijelaskan oleh karakteristik organisasi sektor publik yang mengutamakan konsistensi pelayanan kepada masyarakat. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan dengan budaya organisasi yang kuat cenderung memiliki orientasi kerja yang lebih jelas, mampu berkolaborasi secara efektif, serta menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi fondasi penting dalam menciptakan kinerja aparatur yang optimal.

Pembahasan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai F sebesar 396,172 dan tingkat signifikansi 0,000. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,906 menunjukkan bahwa kedua variabel mampu menjelaskan 90,6% variasi kinerja pegawai, sedangkan 9,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak dapat dijelaskan hanya oleh satu faktor. Kinerja aparatur merupakan hasil interaksi antara perilaku kepemimpinan dan lingkungan organisasi. Kepemimpinan memberikan arah, visi, motivasi, serta pengambilan keputusan, sedangkan budaya organisasi menciptakan norma, nilai, dan kebiasaan kerja yang menjadi pedoman perilaku pegawai. Dengan demikian, kedua variabel saling melengkapi dalam membentuk perilaku kerja yang produktif.

Namun demikian, hasil penelitian memperlihatkan bahwa kontribusi budaya organisasi jauh lebih dominan dibandingkan kepemimpinan transformasional. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam organisasi pemerintahan, budaya kerja yang telah melembaga memiliki pengaruh yang lebih stabil terhadap perilaku pegawai dibandingkan perubahan gaya kepemimpinan.

Pegawai lebih mudah menyesuaikan diri terhadap nilai dan kebiasaan organisasi yang telah berlangsung lama daripada terhadap perubahan kepemimpinan yang bersifat dinamis.

Temuan ini memberikan implikasi bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan sebaiknya tidak hanya berfokus pada pengembangan kompetensi kepemimpinan, tetapi juga pada penguatan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, integritas, profesionalisme, inovasi, dan orientasi pelayanan publik. Kepemimpinan transformasional akan memberikan hasil yang lebih optimal apabila diimplementasikan secara bertahap dan selaras dengan budaya organisasi serta karakteristik birokrasi pemerintahan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang menarik antara ketiga variabel. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan namun negatif terhadap kinerja pegawai, sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang sangat kuat. Ketika kedua variabel dianalisis secara simultan, model penelitian mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja pegawai (90,6%). Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi berperan sebagai konteks yang memperkuat atau melemahkan efektivitas kepemimpinan transformasional. Dalam lingkungan birokrasi yang memiliki budaya kerja kuat, keberhasilan kepemimpinan transformasional tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pemimpin menginspirasi perubahan, tetapi juga oleh kesesuaian perubahan tersebut dengan nilai, norma, dan sistem kerja organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai akan lebih efektif apabila transformasi kepemimpinan dilakukan secara bertahap, didukung komunikasi perubahan yang baik, serta diselaraskan dengan penguatan budaya organisasi yang adaptif, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik. Dengan demikian, sinergi antara kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi faktor kunci dalam mewujudkan kinerja aparatur yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, pengujian hipotesis, dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara parsial, Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan namun bertanda negatif terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Pengaruh negatif kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa proses perubahan organisasi belum sepenuhnya diikuti dengan kesiapan pegawai. Pada organisasi sektor publik yang memiliki karakteristik birokrasi formal, penerapan kepemimpinan transformasional membutuhkan proses adaptasi, komunikasi, dan dukungan organisasi yang memadai. Apabila perubahan dilakukan terlalu cepat tanpa kesiapan sumber daya manusia, pegawai berpotensi mengalami *change fatigue* yang berdampak pada penurunan produktivitas kerja dalam jangka pendek. Kondisi tersebut dapat terjadi karena pegawai masih berupaya menyesuaikan diri terhadap perubahan pola kerja, sistem pengawasan, maupun tuntutan peningkatan kinerja yang dibawa oleh pemimpin.
2. Secara parsial, Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif yang sangat kuat, signifikan, dan dominan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan ($t=26.421$, $Sig.=0.000$). Temuan ini menegaskan bahwa nilai-nilai kerja yang kondusif, sistem norma

yang stabil, serta internalisasi nilai dasar (seperti *Core Values* ASN BerAKHLAK) menjadi pilar utama yang paling efektif dalam menggerakkan produktivitas dan kepastian perilaku kerja pegawai.

3. Secara Simultan, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan ($F= 396.172$, $Sig.=0.000$). Gabungan kedua variabel ini memberikan kontribusi yang sangat masif terhadap variasi naik-turunnya kinerja pegawai, yaitu sebesar 90.6% (sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.906), sedangkan sisa 9.4% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- A. Nur Insan. (2019). *Kepemimpinan Transformasional Suatu Kajian Empiris di Perusahaan*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Ahmad Muflih(2025) *Budaya Organisasi Dan Kinerja Karyawan*, Penerbit Widina Media Utama Bandung.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2002). Introduction to, and overview of, transformational and charismatic leadership. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (Vol. 2, pp. 1–12). Amsterdam: JAI Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bernhard Tewal, dkk (2017) *Perilaku organisasi*, Penerbit PT Patra Media Grafindo, Bandung
- Bhalla, P. (Ed.). (2020). *Performance Management System*. Excel Books Private Limited A-45, Naraina, Phase-I, New Delhi-110028
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Ghozali, I(2013)*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*, Semarang: penerbit Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Simanjuntak, P. J. (2015). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja* (Ed. 3). Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Supranto,J(2009) *Statistik Teori dan Aplikasi*(Ed.7) Jakart: Penerbit Erlangga

Jurnal Penelitian:

- Fauzan, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 6(1), 517-531. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.978>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Mulyani, S., et al. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Instansi Pemerintah. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(1), 45-58.
- Nugroho, R. E. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Stress Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Proyek. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(2), 341-356. <https://doi.org/10.22441/mix.2019.v9i2.007>
- Pradeep, D. D., & Prabhu, N. R. (2011). The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance. *International Conference on Advancements in Information Technology*, 20, 198-207.
- Putra, R. D., & Hidayat, T. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Biro SDM Badan Pusat Statistik. *Jurnal Riset Laboratorium dan Manajemen*, 4(1), 45-58. [PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL ...](#)
- Ramadhani, M. A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Otonomi Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1101-1111.
- Ritawati, A. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. *DIE: Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 9(1), 82-93.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>
- Sari, F. M., & Prayetno. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Federal International Finance - Medan. *Jurnal UMSU*, 10(2), 110-125. [Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya ...](#)
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Rashid, K., & Khan, A. R. (2012). Impact of Organizational Culture on Employees' Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, 22(3), 97-114.
- Wahyuniardi, R., & Nababan, H. R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknik Industri*, 19(2), 118-126. <https://doi.org/10.22219/JTIUMM.Vol19.No2.118-126>
- Wahyuni, S., & Andjarwati, T. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Titans Agency Prudential Life Assurance Surabaya. *Jurnal EMBA/JEM17 Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya*. <https://jurnal.untag-sby.ac.id/index.php/JEM17/article/view/4605>