

Original Article

## Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Kabupaten Nias

Novin Linda Kristin Halawa\*, [Delipiter Lase](#), [Fatolosa Hulu](#), [Yamolala Zega](#)

### Author Affiliation

Department of Management  
University of Nias

\*Corresponding author e-mail:  
[novlk.halawa@gmail.com](mailto:novlk.halawa@gmail.com)

### Article Information

Received: August 20, 2025

Revised: August 27, 2025

Accepted: August 29, 2025

### Keywords

organizational culture; leadership;  
employee performance; public sector;  
bureaucracy

### Abstract

This study aims to analyze the influence of organizational culture and leadership on employee performance at the Regional Development Planning, Research, and Development Agency (Bappedalitbang) of Nias Regency. The research employed a quantitative approach with a causal associative design. The population consisted of all 35 employees of Bappedalitbang, selected through total sampling. Data were analyzed using multiple linear regression with partial t-tests, simultaneous F-tests, and the coefficient of determination (Adjusted R<sup>2</sup>). The findings reveal that both organizational culture and leadership, whether partially or simultaneously, have no significant effect on employee performance. The low Adjusted R<sup>2</sup> value also indicates that other variables outside the model play a more dominant role in influencing performance. These results enrich the literature on public sector human resource management by highlighting that the influence of organizational culture and leadership on performance is highly contextual, shaped by structural and administrative factors of bureaucracy. The practical implication suggests that local governments should focus more on strengthening other factors, such as work motivation, objective performance appraisal systems, human resource capacity building, and consistent implementation of rewards and punishments, to improve employee performance more effectively.

@ 2025 Authors | PT Delada Cahaya Masagro

This article is published under the [CC Attribution 4.0 International](#).

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Kabupaten Nias. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan desain asosiatif kausal. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Bappedalitbang sebanyak 35 orang yang diambil secara total sampling. Analisis data dilakukan melalui regresi linier berganda dengan uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), dan koefisien determinasi (Adjusted R<sup>2</sup>). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan, baik secara parsial maupun simultan, tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai Adjusted R<sup>2</sup> yang rendah juga mengindikasikan bahwa variabel lain di luar model lebih dominan memengaruhi kinerja pegawai. Temuan ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik dengan menegaskan bahwa pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja bersifat kontekstual, sangat dipengaruhi oleh faktor struktural dan administratif birokrasi. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya pemerintah daerah memperkuat faktor lain, seperti motivasi kerja, sistem penilaian kinerja yang objektif, peningkatan kapasitas SDM, serta penerapan reward and punishment yang konsisten, agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan secara lebih efektif.

**Kata kunci:** budaya organisasi, kepemimpinan, kinerja pegawai, sektor publik, birokrasi

## Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi, baik sektor publik maupun swasta. Tanpa SDM yang berkualitas, sumber daya lainnya tidak dapat dimanfaatkan secara optimal (Dessler, 2020). SDM yang kompeten dan profesional menjadi faktor krusial dalam mengelola organisasi agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan, globalisasi, serta persaingan yang semakin dinamis (Armstrong & Taylor, 2023).

Kinerja pegawai menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu organisasi. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja individu atau kelompok yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2023). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi, dan komitmen kerja (Al-Musadieq et al., 2018; Luthans et al., 2021; Robbins & Judge, 2023).

Budaya organisasi berperan sebagai sistem nilai, norma, dan keyakinan yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja (Al-Musadieq et al., 2018; Schein, 2016). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kondusif—terutama yang ditandai dengan komunikasi terbuka, kepemimpinan inspiratif, dan nilai bersama—dapat memperkuat loyalitas pegawai, yang pada gilirannya mendukung pencapaian tujuan organisasi (Ayunda et al., 2023; Dhiyanto & Astuti, 2025; Tambunan, 2024).

Selain budaya organisasi, kepemimpinan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya mengarahkan dan mengendalikan, tetapi juga menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai (Northouse, 2021). Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik langsung maupun melalui peningkatan komitmen organisasi dan profesionalisme kerja. Hal ini ditunjukkan dalam studi di PNS Pemalang (Mubarak & Darmanto, 2015), di BPBD Kabupaten Sikka (Lawi et al., 2025), serta dalam konteks sekolah (Efendi et al., 2023), kepolisian

(Hidayat et al., 2022), dan sektor manufaktur (Suhara et al., 2024).

Dalam sektor publik, peningkatan kinerja pegawai sangat penting karena terkait dengan kualitas pelayanan publik. Kinerja yang baik akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah (Keban, 2019). Dalam administrasi publik, kinerja pegawai pemerintah sering digunakan sebagai salah satu indikator efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan pembangunan daerah.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Kabupaten Nias merupakan lembaga strategis yang bertugas merumuskan kebijakan pembangunan daerah serta menyediakan kajian berbasis penelitian untuk mendukung pengambilan keputusan. Namun, berdasarkan observasi awal, kinerja pegawai di Bappedalitbang masih menghadapi berbagai kendala, antara lain: (i) rendahnya responsivitas pimpinan terhadap kebutuhan pegawai, (ii) lemahnya mekanisme reward and punishment, serta (iii) kurang efektifnya komunikasi antara pimpinan dan bawahan.

Fenomena ini menimbulkan pertanyaan penting terkait sejauh mana budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut memiliki hubungan signifikan dengan kinerja (Rantung et al., 2023; Rivai & Sagala, 2018). Namun, terdapat kesenjangan penelitian karena masih terbatasnya kajian yang meneliti secara simultan pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di konteks pemerintahan daerah Indonesia. Beberapa penelitian sebelumnya juga belum mengeksplorasi peran faktor kontekstual, seperti struktur birokrasi dan tuntutan pelayanan publik, yang menjadi ciri khas sektor pemerintahan (Hendra, 2020; Kamaluddin et al., 2024).

Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis secara mendalam pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Bappedalitbang Kabupaten Nias. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam literatur manajemen sumber daya manusia di sektor publik, sekaligus menjadi masukan praktis bagi pemerintah daerah dalam merancang strategi peningkatan efektivitas organisasi.

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Bappedalitbang Kabupaten Nias, sekaligus menelaah bagaimana kepemimpinan berperan dalam meningkatkan kinerja tersebut. Selain itu, penelitian ini juga berfokus pada pengujian pengaruh simultan budaya organisasi dan kepemimpinan dalam membentuk kinerja pegawai secara lebih komprehensif. Lebih jauh lagi, penelitian ini diarahkan untuk mengidentifikasi faktor yang paling dominan di antara keduanya—apakah budaya organisasi atau kepemimpinan—yang memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

### Tinjauan Pustaka

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman perilaku dalam bekerja (Schein, 2017). Robbins & Judge (2019) menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, serta memengaruhi cara pegawai dalam menjalankan tugas. Budaya organisasi yang kondusif biasanya ditandai dengan komunikasi terbuka, orientasi pada prestasi, dukungan terhadap inovasi, serta penghargaan terhadap kerja sama (Cameron & Quinn, 2011). Dalam sektor publik, budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk etos pelayanan dan meningkatkan efektivitas birokrasi (Luthans, 2011).

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya, sekaligus memfasilitasi upaya individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2021). Gaya kepemimpinan yang efektif diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, meningkatkan motivasi, dan memperkuat komitmen pegawai. Kepemimpinan transformasional, misalnya, memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian individual sehingga mendorong keterlibatan dan kinerja pegawai (Bass & Riggio, 2006). Di sisi lain, kepemimpinan transaksional menekankan pada sistem reward dan punishment untuk memastikan pencapaian target (Avolio & Bass, 2004). Dalam konteks organisasi pemerintahan, kepemimpinan yang adaptif dan partisipatif menjadi krusial untuk merespons dinamika birokrasi serta

tuntutan pelayanan publik yang semakin tinggi (Keban, 2019).

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan standar dan indikator tertentu yang telah ditetapkan organisasi (Wirawan, 2009). Menurut Mangkunegara (2017), kinerja dipengaruhi oleh faktor internal (kemampuan, motivasi, komitmen) dan faktor eksternal (lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi). Dalam konteks organisasi publik, kinerja pegawai menjadi ukuran utama efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan keberhasilan pencapaian tujuan pembangunan daerah (Keban, 2019).

Budaya organisasi yang kuat berperan membentuk perilaku kerja pegawai melalui nilai, norma, dan etika yang dianut bersama. Kondisi ini mendorong motivasi, loyalitas, dan disiplin, sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja. Di sisi lain, kepemimpinan yang efektif mampu memberikan arahan, inspirasi, dan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan produktivitas. Jika kedua faktor ini berjalan selaras, maka akan tercipta sinergi yang memperkuat komitmen kerja dan menghasilkan kinerja organisasi yang lebih optimal.

Berbagai penelitian terdahulu menegaskan adanya pengaruh signifikan budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja. Mubarak & Darmanto (2016) menunjukkan pengaruh keduanya terhadap kinerja PNS dengan komitmen organisasi sebagai mediator. Penelitian lain (Rantung et al., 2023; Efendi, 2023; Hidayat et al., 2024; Suhara et al., 2024) menegaskan peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja pegawai di berbagai sektor. Temuan serupa juga diperkuat oleh Al-Musaddeq et al. (2018) dalam konteks organisasi publik di Indonesia.

Dari kajian tersebut, terlihat konsistensi bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan sama-sama memengaruhi kinerja pegawai. Namun, sebagian besar studi masih berfokus pada sektor pendidikan, industri, dan kepolisian, sementara penelitian pada lembaga perencanaan pembangunan daerah masih jarang dilakukan. Karena itu, penelitian ini penting untuk mengisi kesenjangan dengan menguji pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Bappedalitbang Kabupaten Nias, sekaligus memberikan kontribusi teoretis dan

praktis bagi penguatan manajemen birokrasi daerah.

### Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi (X<sub>1</sub>) dan kepemimpinan (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y). Setting penelitian adalah Badan Perencanaan, Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Kabupaten Nias. Desain ini lazim digunakan untuk menguji hubungan sebab-akibat antarkonstruk (mis. Sugiyono, 2019).

Populasi mencakup seluruh 35 pegawai Bappedalitbang Kabupaten Nias. Karena ukuran populasi kecil dan terjangkau, penelitian menerapkan total sampling sehingga sampel = 35 responden (Arikunto, 2019). Variabel dan Pengukuran, meliputi (i) Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>): nilai, norma, dan praktik kerja yang berlaku; diukur melalui dimensi seperti komunikasi, inovasi, integritas, dan keterlibatan (Cameron & Quinn, 2011; Robbins & Judge, 2023; Schein, 2016); (ii) Kepemimpinan (X<sub>2</sub>): kemampuan pemimpin memengaruhi dan memotivasi pegawai; indikator meliputi arah/visi, motivasi, keteladanan, pemberdayaan, dan komunikasi (Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2018; Goleman, 2017); dan (iii) Kinerja Pegawai (Y): hasil kerja kuantitatif-kualitatif; indikator kualitas/kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerja sama, disiplin, tanggung jawab, inisiatif, komitmen, dan ketelitian (Bernardin & Russell, 2013; Mangkunegara, 2017; Valentine et al., 2019). Seluruh indikator diukur dengan skala Likert 1–5 (sangat tidak setuju–sangat setuju).

Instrumen berupa kuesioner tertutup yang disusun dari indikator tiap variabel. Validitas item diuji menggunakan korelasi Pearson Product–Moment, dan reliabilitas diestimasi dengan Cronbach’s Alpha untuk menilai konsistensi internal (Nunnally & Bernstein, 1994).

Langkah-langkah: (1) penyusunan dan prauji kuesioner, (2) pengurusan izin resmi ke instansi, (3) penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai, (4) pengumpulan kembali kuesioner, dan (5) entri serta pembersihan data sebelum analisis.

Analisis Data dilakukan bertahap: (i) Uji validitas & reliabilitas instrumen; (ii) Uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas) untuk memastikan

pemenuhan asumsi model regresi (Ghozali, 2018); (iii) Regresi linear berganda untuk menguji pengaruh simultan dan parsial X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> terhadap Y, dengan model:  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$ ; dan (iv) Uji t (pengaruh parsial) dan Uji F (pengaruh simultan), serta Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) untuk mengukur daya jelas model.

Pengumpulan data dilakukan setelah memperoleh izin institusional dan dengan menghormati prinsip etika penelitian.

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian melibatkan 35 pegawai Badan Perencanaan, Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Kabupaten Nias. Data demografis dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada seluruh pegawai dan diverifikasi dengan data DUK Bappedalitbang sebagai rujukan administratif.

Karakteristik demografis. Komposisi usia partisipan didominasi kelompok 25–40 tahun sebanyak 20 orang (≈57,1%), diikuti 40–55 tahun 15 orang (≈42,9%). Distribusi jenis kelamin relatif berimbang, yaitu laki-laki 20 orang (≈57,1%) dan perempuan 15 orang (≈42,9%). Variasi usia dan jenis kelamin ini dipertimbangkan dalam interpretasi hasil sebagai konteks heterogenitas responden.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas butir untuk 35 pernyataan (X<sub>1</sub>: Budaya Organisasi; X<sub>2</sub>: Gaya Kepemimpinan; Y: Kinerja Pegawai) diuji dengan Corrected Item–Total Correlation (α = 0,05) menggunakan SPSS 26. Seluruh butir memenuhi kriteria valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ), sehingga tidak ada item yang dieliminasi. Sebagai deskripsi hubungan antarkonstruk, korelasi bivariat disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Korelasi Antarkonstruk (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, Y)

		Correlations		
		X1	X2	Y
X1	Pearson Correlation	1	.696**	.431**
	Sig. (2-tailed)		.000	.010
	N	35	35	35
X2	Pearson Correlation	.696**	1	.401*
	Sig. (2-tailed)	.000		.017
	N	35	35	35
Y	Pearson Correlation	.431**	.401*	1
	Sig. (2-tailed)	.010	.017	
	N	35	35	35

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliabilitas internal dihitung dengan Cronbach’s Alpha pada data yang telah lolos uji validitas. Hasil komputasi menunjukkan instrumen andal ( $\alpha = 0,753$ ), melampaui ambang eksploratori 0,60, sehingga layak digunakan untuk analisis lanjutan (lihat Tabel 2).

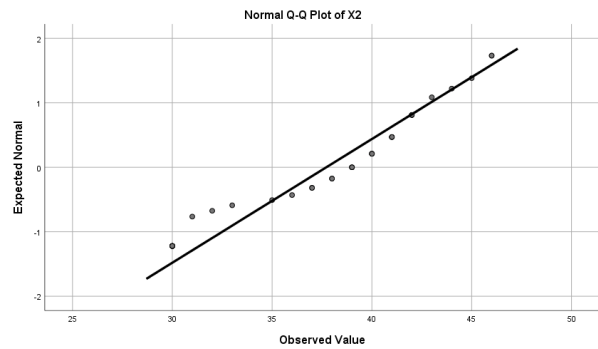
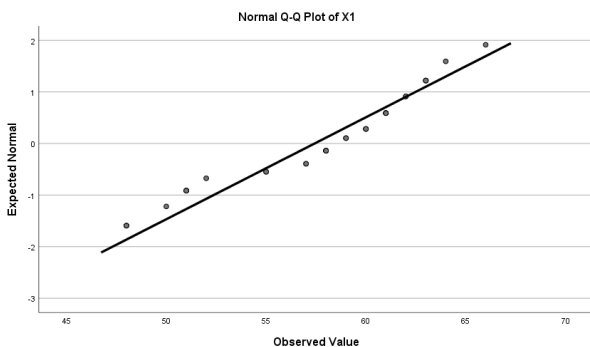
Tabel 2. Uji Reliabilitas (Cronbach’s Alpha)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.753	3

**Uji Normalitas**

Bertujuan menilai apakah residual model regresi berdistribusi normal. Normalitas dalam penelitian ini diperiksa secara visual menggunakan Normal Probability Plot (Normal P–P Plot) pada SPSS 26. Model regresi dianggap memenuhi asumsi normalitas bila titik-titik residual tersebar di sekitar garis diagonal dan tidak menunjukkan penyimpangan ekstrem di ujung-ujung kurva.

Gambar 1 memperlihatkan P–P Plot residual standar. Terlihat bahwa sebaran titik mengikuti pola diagonal dan tidak membentuk lengkungan/penyimpangan yang berarti. Dengan demikian, asumsi normalitas residual terpenuhi, sehingga model layak dilanjutkan ke uji asumsi lainnya dan analisis regresi.



Gambar 1. Q-Q Plot Variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>

Selain inspeksi visual melalui Normal P–P Plot residual (lihat Gambar 4.1), normalitas juga diuji secara statistik menggunakan Kolmogorov–Smirnov (K–S) dan Shapiro–Wilk. Hasil uji ditampilkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Data

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X1	.174	35	.009	.921	35	.015
X2	.140	35	.079	.905	35	.005
Y	.135	35	.108	.948	35	.100

a. Lilliefors Significance Correction

Berdasarkan K–S: X<sub>1</sub> (p = 0,009) tidak normal; X<sub>2</sub> (p = 0,079) normal; Y (p = 0,108) normal. Sebagai pembandingan, Shapiro–Wilk (N = 35) menunjukkan: X<sub>1</sub> (p = 0,015) dan X<sub>2</sub> (p = 0,005) tidak normal; Y (p = 0,100) normal.

Walaupun distribusi variabel tidak seluruhnya normal, asumsi normalitas regresi berfokus pada residual. Mengacu Gambar 4.1, sebaran titik residual mengikuti garis diagonal sehingga asumsi normalitas residual terpenuhi dan analisis dapat dilanjutkan.

**Uji Multikolinearitas & Uji Heteroskedastisitas**

Uji multikolinearitas dilakukan dengan menilai Tolerance dan VIF. Model dianggap bebas multikolinearitas bila Tolerance > 0,10 dan VIF < 10. Hasilnya tersaji pada Tabel 4.

Tabel 4. Uji Multikolinearitas

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.515	1.942
	X2	.515	1.942

a. Dependent Variable: Y

Kedua variabel independen memiliki Tolerance 0,515 (>0,10) dan VIF 1,942 (<10).

Dengan demikian, tidak terdapat gejala multikolinieritas dalam model.

Heteroskedastisitas diuji dengan memodelkan ABS\_RES (nilai absolut residual) sebagai variabel dependen terhadap  $X_1$  dan  $X_2$  (pendekatan Glejser). Hasilnya ditampilkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Uji Heteroskedastisitas (Model Glejser)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	5.565	3.359		1.657	.107
	X1	-.054	.081	-.160	-.663	.512
	X2	-.013	.079	-.041	-.171	.865

a. Dependent Variable: ABS\_RES

Nilai signifikansi untuk  $X_1$  ( $p = 0,512$ ) dan  $X_2$  ( $p = 0,865$ )  $> 0,05$ . Artinya, tidak terdapat heteroskedastisitas; model memenuhi asumsi homoskedastisitas dan layak dilanjutkan ke analisis regresi.

#### Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ), dilakukan analisis regresi linier berganda. Hasil pengolahan data dengan SPSS 26 ditunjukkan pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Hasil Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients (B)	Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
(Constant)	5.565	3.359	-	1.657	.107
X1 (Budaya Organisasi)	-0.054	0.081	-0.160	-	.512
X2 (Kepemimpinan)	-0.013	0.079	-0.041	-	.865

Dari tabel di atas, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 5,565 + 0,54X_1 + 0,13X_2 + e$$

Konstanta sebesar 5,565 menunjukkan bahwa jika variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) dianggap konstan, maka kinerja pegawai ( $Y$ ) tetap pada angka 5,565. Koefisien regresi budaya organisasi ( $X_1$ ) sebesar 0,54 menandakan bahwa peningkatan budaya organisasi akan diikuti peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,54 poin. Sementara itu, koefisien kepemimpinan ( $X_2$ ) sebesar 0,13 menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan, maka kinerja pegawai meningkat sebesar 0,13 poin. Dengan demikian, kedua

variabel bebas memberikan arah pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

#### Uji t dan Uji F (Simultan)

Untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen, dilakukan uji t. Hasil pengujian parsial antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 7 berikut.

Tabel 7. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Model	Unstandardized Coefficients (B)	Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
(Constant)	5.565	3.359	-	1.657	.107
X1 (Budaya Organisasi)	-0.054	0.081	-0.160	-	.512
X2 (Kepemimpinan)	-0.013	0.079	-0.041	-	.865

Hasil uji t menunjukkan nilai signifikansi budaya organisasi (0,512) dan kepemimpinan (0,865), keduanya lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti secara parsial baik budaya organisasi maupun kepemimpinan **tidak berpengaruh signifikan** terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh parsial ditolak.

Selain uji parsial, pengujian simultan juga dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Hasil uji F disajikan pada Tabel 8 berikut.

Tabel 8. Hasil Uji Simultan (Uji F)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	5.565	3.359		1.657	.107
	X1	-.054	.081	-.160	-.663	.512
	X2	-.013	.079	-.041	-.171	.865

a. Dependent Variable: ABS\_RES

Nilai F hitung sebesar 0,609 dengan signifikansi 0,550 ( $> 0,05$ ) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, model regresi yang dibangun tidak cukup kuat untuk memprediksi variabel dependen.

#### Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R<sup>2</sup>)

Nilai Adjusted R<sup>2</sup> sebesar -0,024 menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan kepemimpinan tidak mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai secara memadai. Dengan

kata lain, kinerja pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R<sup>2</sup>)

		ANOVA <sup>a</sup>			
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	Sig.
1	Regression	3.574	2	1.787	.609
	Residual	93.969	32	2.937	
Total		97.544	34		

a. Dependent Variable: ABS\_RES

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Nilai Adjusted R<sup>2</sup> sebesar  $-0,024$  menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan kepemimpinan **tidak mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai secara memadai**. Dengan kata lain, kinerja pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

### Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi (X<sub>1</sub>) maupun kepemimpinan (X<sub>2</sub>) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini tidak mendukung hipotesis penelitian yang menyatakan adanya pengaruh positif dari kedua variabel independen terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, seluruh tujuan penelitian—yaitu menguji pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, serta keduanya secara simultan terhadap kinerja pegawai, dan mengidentifikasi faktor dominan—tidak terdukung oleh hasil empiris.

Secara teoretis, hasil ini berbeda dari sebagian besar penelitian sebelumnya. Bass dan Riggio (2006) serta Robbins dan Judge (2019) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Demikian pula, Al-Musadieq et al. (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat motivasi kerja dan berdampak pada kinerja. Namun, penelitian ini sejalan dengan temuan di sektor publik lain yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak selalu berpengaruh signifikan pada kinerja institusional. Contohnya: Gasela (2022) dalam studi pada entitas publik di Northern Cape, Afrika Selatan, menemukan bahwa budaya organisasi tidak memengaruhi kinerja organisasi selama implementasi strategi, karena budaya yang ada kurang mendukung

perubahan. Demikian pula, penelitian lain menekankan bahwa kepemimpinan tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja, melainkan melalui variabel perantara seperti iklim organisasi atau motivasi kerja. Misalnya, Indah Ramadhani Istiawan et al. (2025) menyimpulkan bahwa pengaruh transformasional leadership pada kinerja di kepolisian Sulawesi Selatan muncul secara tidak langsung melalui iklim organisasi dan profesionalisme.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui teori *Substitutes for Leadership* (Kerr & Jermier, 1978), yang menyatakan bahwa dalam situasi tertentu, faktor struktural atau sistem organisasi dapat menggantikan peran kepemimpinan. Dalam konteks Bappedalitbang Kabupaten Nias, struktur birokrasi yang hierarkis, aturan yang kaku, serta dominasi faktor administratif tampaknya lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai dibandingkan nilai budaya organisasi atau gaya kepemimpinan atasan. Hal ini juga sejalan dengan temuan Rantung et al. (2023) yang menekankan pentingnya komunikasi, reward system, dan keterlibatan kerja sebagai faktor yang lebih menentukan kinerja pegawai di organisasi publik.

Dari perspektif praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai di Bappedalitbang Kabupaten Nias tidak cukup hanya berfokus pada penguatan budaya organisasi atau kepemimpinan. Faktor lain seperti motivasi kerja, sistem penilaian kinerja, kejelasan peran, serta insentif yang adil perlu mendapatkan perhatian lebih. Dengan demikian, manajemen birokrasi daerah sebaiknya melakukan reformasi menyeluruh pada sistem kerja, misalnya melalui penataan SOP, peningkatan kapasitas SDM, dan pengembangan reward and punishment yang lebih efektif.

Dengan hasil yang berbeda dari mayoritas penelitian terdahulu, penelitian ini memberikan kontribusi akademik berupa variasi bukti empiris yang memperkaya literatur tentang manajemen sumber daya manusia di sektor publik. Secara khusus, penelitian ini menegaskan pentingnya memperhatikan faktor kontekstual birokrasi dan sistem administrasi daerah yang dapat melemahkan pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

### Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi literatur manajemen sumber daya

manusia di sektor publik, khususnya terkait hubungan budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja pegawai. Berbeda dengan sebagian besar studi terdahulu yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan (Bass & Riggio, 2006; Robbins & Judge, 2019; Al-Musadieq et al., 2018), penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja pegawai Bappedalitbang Kabupaten Nias. Temuan ini memperkaya khazanah akademik karena menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai bersifat kontekstual. Dalam birokrasi daerah yang cenderung hierarkis dan diatur secara ketat, faktor struktural, prosedural, dan administratif dapat bertindak sebagai variabel substitusi sehingga melemahkan pengaruh langsung budaya maupun kepemimpinan. Dengan demikian, penelitian ini membuka ruang bagi studi lanjutan yang menambahkan variabel mediasi seperti motivasi kerja, iklim organisasi, maupun sistem reward untuk menjelaskan hubungan tersebut secara lebih komprehensif.

Bagi pemerintah daerah, khususnya Bappedalitbang Kabupaten Nias, hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak cukup hanya berfokus pada penguatan budaya organisasi atau gaya kepemimpinan pimpinan. Faktor lain yang lebih dominan, seperti motivasi kerja, sistem evaluasi kinerja, kejelasan peran, serta penerapan reward and punishment yang adil, perlu mendapatkan perhatian serius. Dalam hal ini, reformasi sistem kerja menjadi penting melalui penataan ulang SOP dan mekanisme kerja agar lebih jelas, terukur, dan selaras dengan tujuan pembangunan daerah. Selanjutnya, sistem penilaian kinerja juga perlu diperkuat dengan merancang instrumen evaluasi yang objektif, transparan, dan berbasis indikator kinerja utama (IKU) sehingga dapat memberikan dorongan motivasi bagi pegawai. Peningkatan kapasitas sumber daya manusia juga mutlak diperlukan melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, dan program penguatan motivasi kerja agar pegawai mampu beradaptasi dengan kompleksitas tugas birokrasi. Selain itu, penerapan reward and punishment perlu dijalankan secara konsisten, baik dalam bentuk penghargaan bagi pegawai berprestasi maupun sanksi bagi yang kurang disiplin,

sehingga tercipta iklim kerja yang produktif dan berorientasi pada kinerja.

#### Keterbatasan dan Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasilnya. Pertama, variabel yang diteliti terbatas hanya pada budaya organisasi dan kepemimpinan sebagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Padahal, kinerja pegawai sektor publik sering dipengaruhi oleh banyak faktor lain seperti motivasi kerja, kompetensi, kepuasan kerja, sistem reward, maupun kondisi lingkungan kerja. Kedua, penelitian ini dilakukan hanya di satu instansi, yaitu Bappedalitbang Kabupaten Nias, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan untuk semua instansi pemerintah daerah dengan karakteristik berbeda. Ketiga, pendekatan penelitian yang digunakan bersifat kuantitatif dengan analisis regresi, sehingga belum mampu menggali lebih dalam faktor-faktor non-kuantitatif seperti persepsi, nilai budaya lokal, atau dinamika sosial yang dapat memengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, terdapat beberapa saran untuk penelitian mendatang. Pertama, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model dengan menambahkan variabel mediasi atau moderasi, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, atau iklim organisasi, untuk melihat mekanisme bagaimana budaya organisasi dan kepemimpinan memengaruhi kinerja. Kedua, disarankan untuk memperluas lokasi penelitian ke beberapa instansi pemerintah daerah lain agar hasilnya lebih representatif dan dapat dibandingkan antar-konteks birokrasi. Ketiga, kombinasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif (mixed methods) dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam, khususnya dalam mengeksplorasi faktor kontekstual seperti budaya kerja lokal, persepsi pegawai terhadap kepemimpinan, serta hambatan birokrasi. Dengan demikian, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor penentu kinerja pegawai sektor publik.

#### Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Bappedalitbang Kabupaten Nias. Hasil analisis regresi linier

berganda menunjukkan bahwa budaya organisasi maupun kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Nilai koefisien determinasi (Adjusted R<sup>2</sup>) yang rendah juga mengindikasikan bahwa variasi kinerja pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Temuan ini berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, sehingga memberikan kontribusi akademik berupa variasi bukti empiris dalam konteks birokrasi daerah. Kondisi birokrasi yang hierarkis, aturan yang kaku, serta lemahnya sistem reward and punishment diduga menjadi faktor yang melemahkan pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Secara praktis, hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai di Bappedalitbang Kabupaten Nias tidak cukup hanya melalui penguatan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pimpinan. Perhatian lebih besar perlu diberikan pada faktor lain, seperti motivasi kerja, sistem penilaian kinerja yang objektif, kejelasan peran, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta penerapan reward and punishment yang adil dan konsisten. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor publik, khususnya dalam konteks pemerintahan daerah..

## Referensi

- Al-Musadieq, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 37(6), 452–469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Ayunda, S., Adrian, A., & Wulansari, N. (2023). The Effect of Organizational Culture on Employee Loyalty at Fave Hotel Olo

- Padang. *Bogor Hospitality Journal*, 6(2). <https://doi.org/10.55882/bhj.v6i2.58>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dhiyanto, N. W., & Astuti, D. S. (2025). Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Loyalitas Anggota. *Journal of Business Economics and Management*, 1(4), 1024–1027.
- Efendi, F., Sunaryo, H., & Harijanto, D. (2023). Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah melalui Komitmen Kerja terhadap Kinerja Guru Merdeka Belajar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(2), 19–32.
- Gasela, M. M. (2022). The influence of organizational culture on performance in public entities of South Africa. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 10(1). <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v10i1.563>
- Hendra, H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4813>
- Hidayat, A., Sumardi, & Wahda. (2022). The Influence of Transformational Leadership on Members Performance Through Organizational Climate and Work Professionalism: The Study of Members Performance at General Planning Bureau and Budget of South Sulawesi Provincial Police. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 5(2).
- Indah Ramadhani Istiawan, Novi Indah Earlyanti, Ilham Prisgunanto, & Halimah Halimah. (2025). How Transformational Leadership and Work Discipline Shape Police Personnel Performance. *International Journal of Economics Development Research*, 6(4), 2032–2043.
- Kamaluddin, S., Pongtuluran, R., & Juli, L. (2024). Revolusi Birokrasi di Papua: Menghadirkan Pelayanan Publik Prima di Tengah Keterbatasan Infrastruktur. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, 5(1), 27–37. <https://doi.org/10.51577/ijpublication.v5i1.581>

- Keban, Y. T. (2019). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik* (Revisi). Gava Media.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375–403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- Lawi, L. E., Wellem, I., & Mone, M. M. M. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kerja Sama Tim terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kabupaten Sikka. *Prosiding Seminar Nasional Ilmu Manajemen Kewirausahaan Dan Bisnis*, 24–45.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). Information Age Publishing.
- Mubarak, A., & Darmanto, S. (2015). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang). *MAKSIMUM*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.26714/mki.5.1.2015.1-16>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Rantung, G. M., Dotulong, Lucky. O. H., & Saerang, R. T. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(4), 867–880. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.52253>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (3rd ed.). Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Suhara, A., Mayasari, N., Dinarwati, S., Suhendra, A., & Talindong, A. (2024). The Effect of Transformational Leadership, Work Environment, and Life-Work Balance on Employee Job Satisfaction in the Manufacturing Industry in Surabaya Region. *West Science Business and Management*, 2(02), 548–558. <https://doi.org/10.58812/wsbm.v2i02.1036>
- Tambunan, A. P. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Karyawan. *Jurnal Bangun Manajemen*, 3(2).