


THE DETERMINANTS OF LEADERSHIP, WORK MOTIVATION, AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE

Muhammad Zhahir Akmar¹, Buyung Sarita², La Hatani³,
Agustinus Tangalayuk⁴, Usman^{*5}

^{1,2,3,4,5} Halu Oleo University, Kendari, Indonesia

*Corresponding Author: usman.feb@uho.ac.id

<p>Info Article</p> <p>Received : 06 Oktober 2025</p> <p>Revised : 14 November 2025</p> <p>Accepted : 08 Desember 2025</p> <p>Publication : 30 Desember 2025</p>	<p>Abstract. <i>This study aims to analyze the influence of leadership, work motivation, and organizational culture on employee performance, both simultaneously and partially. The research was conducted at the Protocol and Regional Leadership Communication Division of Konawe Kepulauan Regency, involving all 65 employees as respondents using a census sampling technique. Data were collected through questionnaires developed based on the indicators of each research variable. The data were analyzed using multiple linear regression with the assistance of statistical software. The results indicate that leadership, work motivation, and organizational culture simultaneously have a positive and significant effect on employee performance. Partially, leadership, work motivation, and organizational culture also demonstrate positive and significant effects on employee performance. These findings emphasize the importance of effective leadership, strong work motivation, and a supportive organizational culture in enhancing optimal employee performance.</i></p> <p>Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, baik secara simultan maupun parsial. Penelitian dilaksanakan pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Daerah Kabupaten Konawe Kepulauan dengan melibatkan seluruh pegawai yang berjumlah 65 orang sebagai responden melalui teknik sensus. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan metode regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, secara parsial kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi masing-masing terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan yang efektif, motivasi kerja yang kuat, serta budaya organisasi yang kondusif dalam mendukung pencapaian kinerja pegawai secara optimal.</p>
<p>Keywords: <i>Leadership, Work Motivation, Organizational Culture, Employee Performance.</i></p> <p>Kata Kunci: Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai.</p>	
<p>Licensed Under a Creative Commons Attribution 4.0 International License</p> 	

INTRODUCTION

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan faktor kunci bagi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Manajemen sumber daya manusia adalah gabungan ilmu dan seni yang digunakan untuk mengelola hubungan serta peran tenaga kerja agar dapat berjalan secara efektif dan efisien, mendukung tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat (Hasibuan, 2012). Tujuan pengembangan SDM adalah untuk mempercepat dan mendorong pemanfaatan SDM melalui kebijakan yang tegas dan terpadu di bidang pendidikan, pelatihan, kesehatan, serta ketenagakerjaan di semua tingkat, baik organisasi kecil maupun nasional (Lawrence, 2000). Pengembangan SDM adalah proses membantu individu untuk mengembangkan potensinya secara optimal (Hargreaves & Jarvis, 2000).

Kepemimpinan yang efektif merupakan salah satu faktor kunci dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal. Dalam konteks pemerintahan, kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh bagaimana seorang pemimpin mampu mengelola sumber daya manusia dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Motivasi kerja yang tinggi juga dapat berdampak positif pada produktivitas dan efisiensi organisasi. Pegawai yang termotivasi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka dan lebih produktif dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Budaya organisasi merupakan aspek penting yang tidak bisa diabaikan dalam manajemen pemerintahan. Budaya ini terdiri dari seperangkat nilai, kepercayaan, dan norma yang dianut serta dipahami bersama oleh anggota organisasi, yang secara langsung memengaruhi perilaku dan cara kerja mereka. Elemen-elemen budaya organisasi mencakup semangat kerja, suasana kerja, pola komunikasi internal, hingga hubungan antaranggota tim (Sutrisno, 2019). Budaya ini menjadi dasar dalam pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, serta mendorong lahirnya inovasi dalam pemerintahan. Di tengah persaingan dalam peningkatan kualitas pegawai yang semakin ketat dan berubah cepat, kemampuan untuk memahami serta mengelola budaya organisasi menjadi faktor utama untuk meraih kesuksesan jangka panjang.

Berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan memberikan dukungan yang dibutuhkan pegawai untuk berkembang. Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang baik dapat menimbulkan demotivasi, ketidakpuasan, dan penurunan kinerja. Dalam konteks pemerintahan, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menjadi lebih kompleks karena

melibatkan faktor politik, birokrasi, dan regulasi. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana kepemimpinan di Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kabupaten Konawe Kepulauan dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung maupun melalui tingkat kepuasan dan motivasi kerja.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang saling bertentangan. Penelitian (Khoiri & Oktavia, 2019; Rahyono & Alansori, 2021) menemukan bahwa kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh (Assilmi; et al., 2025) menemukan bahwa kinerja pegawai tidak terpengaruh secara signifikan oleh kepemimpinan. Selain itu, penelitian (Anjani, 2019; Sutrischastini & Riyanto, 2017) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai. Namun, penelitian lain (Sumiati & Purbasari, 2019) menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain, yang dilakukan oleh (Syahnur & Elmi, 2023; Tianingrum, 2021; Tomy Gobel et al., 2022) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara penelitian lain, yang dilakukan oleh (Sarhan et al., 2020; dan Zoechriba et al., 2020) menemukan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Fakta di lapangan mengenai kinerja pegawai dalam segi kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi pada bagian protokol dan komunikasi pimpinan belum maksimal sesuai dengan indikator capaian kinerja yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, berdasarkan kondisi lapangan dan hasil penelitian sebelumnya yang masih kontradiksi, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kabupaten Konawe Kepulauan.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, penelitian ini merumuskan kerangka konsep penelitian sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan diagram kerangka konsep di atas, maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

- H1. Kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui instrumen penelitian dan analisis data yang bersifat statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Objek penelitian adalah pegawai pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kabupaten Konawe Kepulauan. Jumlah responden sebanyak 65 orang, yang ditetapkan dengan teknik sampling jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala pengukuran Likert. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan terlebih dahulu memenuhi asumsi klasik, meliputi uji normalitas dan uji linearitas, kemudian dilanjutkan dengan uji F, uji t, dan R-square (R^2) yang dianalisis menggunakan SPSS.

Untuk memperjelas batasan dan makna setiap variabel yang diteliti serta memudahkan proses pengukuran, maka masing-masing variabel dijabarkan ke dalam definisi operasional yang memuat pengertian, indikator, dan skala pengukuran. Definisi operasional variabel tersebut disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Defenisi Operasional

No	Variabel	Indikator	Sumber Rujukan
1	Kepemimpinan adalah kemampuan pimpinan dalam mengelola diri dan memahami orang lain melalui kecerdasan emosional, yang tercermin dalam kesadaran diri, pengelolaan diri, dan kesadaran sosial guna memengaruhi, mengarahkan, serta mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.	Kesadaran diri; Pengelolaan diri; Kesadaran sosial.	(Marshall & Belasco, 2010)
2	Motivasi kerja tingkat dorongan internal dan eksternal yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.	Kebutuhan fisiologis; Kebutuhan akan rasa aman; Kebutuhan akan sosial;	(Daft, 2006)

No	Variabel	Indikator	Sumber Rujukan
		Kebutuhan akan penghargaan; Kebutuhan aktualisasi diri.	
3	Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, kepercayaan, norma, dan kebiasaan yang dianut dan dijalankan bersama oleh anggota organisasi, yang tercermin dalam pola perilaku, cara berkomunikasi, pengambilan keputusan, serta pelaksanaan tugas sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.	Komunikasi dalam organisasi; Nilai-nilai dan keyakinan organisasi; Kerja tim dan kolaborasi; Integritas dan etika kerja; Kepemimpinan dan pengambilan keputusan; Peningkatan dan pembelajaran berkelanjutan.	(Daulai, 2019)
4	Kinerja pegawai adalah pernyataan pegawai atas pencapaian hasil kerja akhir pada periode waktu tertentu yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan baik.	Kuantitas; Kualitas; Waktu; Berorientasi pelayanan; Akuntabel; Kompeten; Harmonis; Loyal; Adaptif; Kolaboratif.	(Kementerian PANRB Republik Indonesia, 2022)

Sumber: Diolah peneliti, 2025

RESULTS AND DISCUSSION

Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kabupaten Konawe Kepulauan yang memiliki 65 orang pegawai sebagai responden. Karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berjenis kelamin laki-laki sebanyak 38 orang (58,5%), sedangkan pegawai perempuan berjumlah 27 orang (41,5%). Berdasarkan usia, sebagian besar responden berada pada rentang 25–34 tahun sebesar 49,2%, diikuti usia 35–44 tahun sebesar 27,7%, < 25 tahun sebesar 15,4%, dan usia 45–49 tahun sebesar 7,7%, yang mengindikasikan dominasi pegawai usia produktif. Dari sisi status perkawinan, responden yang belum menikah mendominasi dengan 39 orang (60,0%), sementara pegawai yang telah menikah berjumlah 26 orang (40,0%). Selain itu, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 39 orang (60,0%), diikuti Diploma (D3) sebanyak 15 orang (23,1%), dan SMA/SMK sebanyak 11 orang (16,9%).

Berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja 2–5 tahun sebesar 43,1%, diikuti masa kerja 6–10 tahun sebesar 33,8%, dan kurang dari 2 tahun sebesar 23,1%, yang mencerminkan tingkat pengalaman kerja yang relatif matang dan

adaptif. Ditinjau dari persepsi terhadap variabel kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai, seluruh kelompok responden menunjukkan penilaian yang relatif seragam dengan kategori baik hingga sangat baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa perbedaan karakteristik demografis tidak menjadi faktor pembeda utama dalam membentuk persepsi dan kinerja pegawai, melainkan lebih dipengaruhi oleh sistem kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan yang inklusif.

Deskriptif Statistik

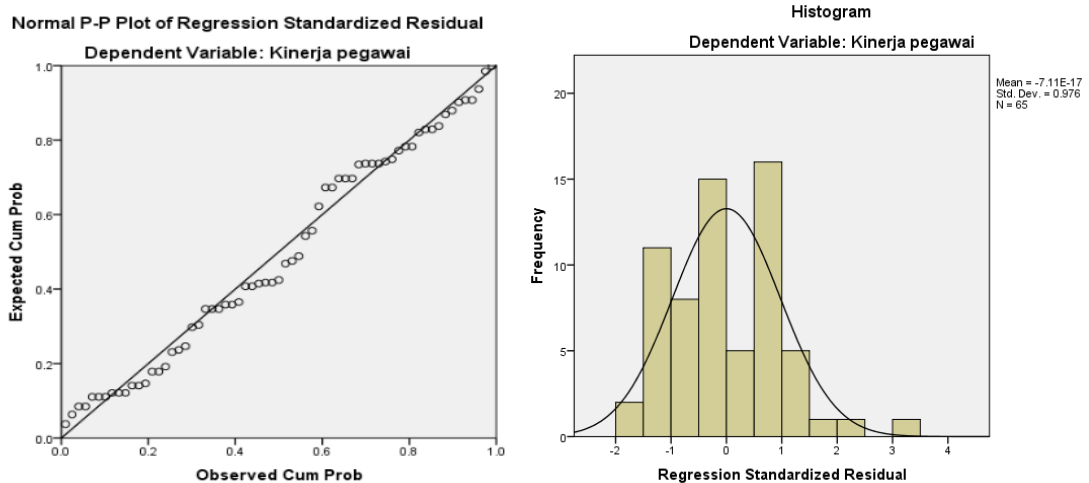
Tabel 2. Deskriptif Statistik

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja pegawai	3.20	.712	65
Kepemimpinan	3.49	1.161	65
Motivasi kerja	3.72	1.166	65
Budaya organisasi	3.72	1.166	65

Sumber: Outpun olah data SPSS 2025

Berdasarkan hasil statistik deskriptif, diketahui bahwa nilai rata-rata (mean) tertinggi terdapat pada variabel motivasi kerja dan budaya organisasi, masing-masing sebesar 3,72, diikuti oleh kepemimpinan sebesar 3,49, serta kinerja pegawai sebesar 3,20. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap motivasi kerja dan budaya organisasi tergolong lebih baik dibandingkan variabel lainnya. Seluruh variabel memiliki jumlah responden yang sama, yaitu 65 orang.

Uji Normalitas



Sumber: Output SPSS 2025

Gambar 2. Uji Normalitas

Berdasarkan grafik Normal P–P Plot dan Histogram, terlihat bahwa titik-titik residual menyebar di sekitar garis diagonal serta mengikuti arah garis tersebut, dan bentuk histogram menunjukkan pola distribusi yang mendekati normal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal, sehingga asumsi normalitas dalam model regresi terpenuhi.

Uji Linearitas

Tabel 3. Uji Linearitas

Hubungan Antara Variabel	Uji Linearitas		
	F	Sig.	Hasil
Kinerja pegawai * Kepemimpinan	27.892	0,000	Linear
Kinerja pegawai * Motivasi kerja	17.539	0,000	Linear
Kinerja pegawai * Budaya organisasi	23.245	0,000	Linear

Sumber: Hasil olahan data primer dengan SPSS 2025

Berdasarkan hasil uji asumsi linearitas pada Tabel diatas, hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan pola yang linear, ditunjukkan oleh nilai sig. yang lebih kecil dari 5% ($p < 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh hubungan antarvariabel dalam model penelitian memenuhi asumsi linearitas, sehingga data layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Uji Regresi Linear Berganda

Pengujian hipotesis dengan menggunakan regresi linear berganda terdiri dari uji simultan (F), parsial (t) dan *R-square* (R^2) pada variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi kerja terhadap kinerja pegawai. Lebih jelasnya nilai disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. Hasil Komputasi Analisis Regresi Linear Berganda

Pengaruh antar variabel	<i>Standardized Coefficient</i>	Sig, t	Hasil
Kepemimpinan → Kinerja pegawai	0.520	0.000	H2. Diterima
Motivasi kerja → Kinerja pegawai	0.398	0.000	H3. Diterima
Budaya organisasi → Kinerja pegawai	0.511	0.000	H4. Diterima
R = 0,861	F-value = 58,337		
R-Square = 0,742	Sig, F = 0,000 (H1. Diterima)		
SEE = 0,371	N = 65		

Sumber: Hasil olahan data primer dengan SPSS, 2025

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda diperoleh persamaan adalah: $Y = 0,520X_1 + 0,398X_2 + 0,511X_3$. Hasil analisis linear regresi berganda pada persamaan di dapat diinterpretasikan. Nilai $R = 0,861$ menunjukkan bahwa korelasi hubungan variabel bebas terhadap kinerja pegawai adalah sangat kuat karena nilainya berada di

atas 0,75. Selanjutnya nilai *R-square* (R^2) = 0.742. Artinya keragaman semua variabel yang dianalisis dapat di jelaskan oleh model sebesar 74,2% dan sisanya 25,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model variabel penelitian ini. Dapat disimpulkan bahwa dari nilai *R-square* (R^2) model penelitian ini memiliki akurasi atau ketepatan model yang baik.

Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji F diperoleh nilai sig. $F = 0.000 > \alpha = 0,05$ pada tingkat kepercayaan 95%. Hasil ini menunjukkan bahwa baik secara simultan kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan teori (Robbins, 2006) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai dalam organisasi publik dipengaruhi oleh sistem kepemimpinan yang efektif, dorongan motivasional yang kuat, dan internalisasi budaya organisasi yang kondusif. Ketiga variabel ini terbukti saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, efisien, dan adaptif terhadap dinamika pelayanan publik. Akhirnya hasil penelitian ini juga dapat membuktikan dari nilai *standardized coefficient*, variabel kepemimpinan lebih besar jika dibandingkan dengan motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Artinya kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai pada bagian Protokol Dan Komunikasi Pimpinan Daerah Kabupaten Konawe Kepulauan.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas organisasi. Secara deskriptif, kepemimpinan berada pada kategori baik, dengan kekuatan utama pada kemampuan pimpinan dalam memberikan arahan yang jelas dan tepat waktu, sementara aspek partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan masih memerlukan peningkatan. Kondisi ini relevan dengan karakteristik responden yang didominasi oleh pegawai usia produktif (31–50 tahun), berpendidikan S1, dan memiliki masa kerja 1–5 tahun, sehingga peran pimpinan sangat penting dalam memberikan bimbingan, arahan, dan keteladanan selama proses adaptasi kerja. Fakta lapangan menunjukkan bahwa pimpinan secara aktif melakukan evaluasi rutin,

memberikan arahan teknis sebelum kegiatan, serta melakukan pengawasan langsung, yang mendorong disiplin, rasa percaya diri, dan tanggung jawab pegawai.

Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan pandangan (Terry, 2001) yang menegaskan bahwa kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk meningkatkan kinerja dan pada akhirnya mencapai tujuan organisasi. Hasil ini juga didukung oleh berbagai penelitian empiris yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Diansyah & Putri, 2022; Jiatong et al., 2022; Ozturk & Ozcan, 2020).

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Daerah Kabupaten Konawe Kepulauan. Secara deskriptif, motivasi kerja berada pada kategori baik, dengan indikator tertinggi pada aktualisasi diri, yang menandakan bahwa pegawai merasa diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi dan memperoleh pengakuan atas kontribusinya. Sebaliknya, indikator kebutuhan fisiologis menunjukkan nilai terendah, mengindikasikan masih perlunya peningkatan pada aspek kenyamanan kerja dan kesejahteraan. Temuan ini relevan dengan karakteristik responden yang mayoritas berada pada usia kerja produktif, berpendidikan S1, dan memiliki masa kerja relatif singkat, sehingga kebutuhan akan pengembangan diri dan penghargaan menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kinerja pada pekerjaan protokoler yang menuntut ketepatan, kecepatan, dan kesiapan tinggi.

Secara teoretis, hasil ini selaras dengan Teori Dua Faktor Herzberg, yang menyatakan bahwa motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan pengembangan diri berperan penting dalam meningkatkan kinerja, sementara faktor higiene seperti kesejahteraan dan kondisi kerja berfungsi sebagai penunjang (Herzberg et al., 1959). Namun, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dalam penelitian ini relatif lebih kecil dibandingkan kepemimpinan dan budaya organisasi, yang dapat dijelaskan oleh karakteristik kerja protokoler yang bersifat hierarkis dan kolektif. Temuan ini didukung oleh penelitian (Ardi et al., 2025) yang menyatakan bahwa motivasi kerja pada organisasi sektor publik berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Fakta lapangan menunjukkan bahwa kepercayaan pimpinan dalam pemberian tugas strategis meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, sementara keterbatasan insentif lembur dan beban kerja yang tinggi masih menjadi tantangan, sehingga diperlukan pengelolaan

motivasi yang seimbang antara aspek intrinsik dan ekstrinsik untuk mendorong kinerja yang optimal.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Daerah Kabupaten Konawe Kepulauan. Secara deskriptif, budaya organisasi berada pada kategori baik, dengan indikator tertinggi pada komunikasi organisasi serta pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan, yang tercermin dari kebiasaan koordinasi harian sebelum pelaksanaan tugas dan kekompakan pegawai dalam menangani agenda pimpinan yang bersifat mendadak. Sebaliknya, indikator kepemimpinan dan pengambilan keputusan menunjukkan nilai relatif lebih rendah, yang mengindikasikan bahwa sebagian pegawai belum sepenuhnya dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan strategis. Kondisi ini relevan dengan karakteristik responden yang didominasi pegawai usia produktif dan masa kerja 1–5 tahun, sehingga budaya organisasi berperan penting sebagai kerangka kerja bersama dalam membentuk disiplin, loyalitas, dan kerja sama tim pada lingkungan kerja protokoler yang menuntut ketepatan waktu dan kesiapsiagaan tinggi.

Temuan tersebut sejalan dengan model budaya organisasi yang dikemukakan oleh (Denison, 1990) yang menegaskan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh keterlibatan pegawai (*involvement*), konsistensi nilai (*consistency*), kemampuan beradaptasi (*adaptability*), dan kejelasan misi (*mission*). Selain itu, teori budaya organisasi (Schein, 2010) menjelaskan bahwa budaya terbentuk dari asumsi dasar bersama yang tercermin dalam artefak, nilai, dan pola perilaku kerja sehari-hari. Fakta lapangan berupa kebiasaan koordinasi rutin, ketepatan waktu, dan loyalitas pegawai menunjukkan bahwa nilai-nilai tersebut telah terinternalisasi, meskipun masih diperlukan penguatan dalam komunikasi lintas bagian saat terjadi perubahan agenda mendadak. Hasil penelitian ini juga didukung oleh temuan empiris (Saebah & Merthayasa, 2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, penguatan budaya organisasi yang berlandaskan komunikasi terbuka, kerja sama, etika kerja, dan pembelajaran berkelanjutan menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan public

CONCLUSION

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Daerah Kabupaten Konawe Kepulauan. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang menekankan kesadaran diri, kesadaran sosial, dan pengelolaan diri, motivasi kerja yang didorong oleh pemenuhan kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, serta budaya organisasi yang ditopang oleh komunikasi yang efektif, nilai dan etika kerja, kerja tim, integritas, pengambilan keputusan, serta pembelajaran berkelanjutan, mampu meningkatkan kinerja pegawai baik dari aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, maupun orientasi nilai pegawai yang akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar pimpinan instansi terus memperkuat kualitas kepemimpinan yang partisipatif dan responsif, mengembangkan sistem motivasi yang adil dan berkelanjutan, serta menanamkan budaya kerja yang kondusif dan konsisten guna mendorong kinerja pegawai secara optimal. Selain itu, bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel mediasi seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterikatan kerja (employee engagement), atau disiplin kerja, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai, khususnya dalam konteks organisasi publik

REFERENCES

- Anjani. (2019). PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN.
- Ardi, S., Hatani, L., & Usman. (2025). PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI KERJA, DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR DINAS PERHUBUNGAN SULAWESI TENGGARA. *Jurnal HOMANIS: Halu Oleo Manajemen Dan Bisnis*, 2(3), 837–853.
- Assilmi, R. A., Sutrisna, A., & Patimah, T. (2025). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN HUMAN RELATION TERHADAP KINERJA PNS DI DINAS PERTANIAN, KETAHANAN PANGAN DAN PERIKANAN

- KABUPATEN TASIKMALAYA. Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi, 24(12).
- Daft, R. L. (2006). THE LEADERSHIP EXPERIENCE (4th ed.). Thomson South-Western.
- Daulai, R. (2019). BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA APARATUR. Perdana Publishing.
- Denison, D. R. (1990). CORPORATE CULTURE AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS. Wiley.
- Diansyah, & Putri, F. A. (2022). THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE MODERATED BY ORGANIZATIONAL COMMITMENT. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 5(4), 19439–19446.
- Hargreaves, D., & Jarvis, P. (2000). THE CHALLENGE OF LIFELONG LEARNING. Kogan Page.
- Hasibuan, M. S. P. (2012). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. Bumi Aksara.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). THE MOTIVATION TO WORK. John Wiley & Sons.
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT. Frontiers in Psychology, 13, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Kementerian PANRB Republik Indonesia. (2022). PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA NOMOR 6 TAHUN 2022 TENTANG PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI ASN.
- Khoiri, & Oktavia. (2019). PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BADAN PENGAWAS PEMILU KOTA ADMINISTRASI JAKARTA SELATAN. Jurnal Ilmiah Mimbar Demokrasi, 19(1), 80–98. <https://doi.org/10.21009/jimd.v19i01.12954>
- Lawrence, P. (2000). HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT: PEOPLE, ORGANISATIONS AND SOCIETY. Sage Publications.

Marshall, G., & Belasco, J. (2010). EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP EFFECTIVENESS. AMACOM.

Ozturk, I., & Ozcan, O. (2020). IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A RESEARCH STUDY ON THE BANKING INDUSTRY.