

Pengaruh Motivasi, Budaya Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa

Rahmiati^{1*}, Masdar Mas'ud², Fitriani Mandung³

email korespondensi : rahmiati005001602024@gmail.com

Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Muslim Makassar^{1*}

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Indonesia^{2,3}

*)correspondence

Abstract

This study aims to analyze the influence of work motivation, work culture, and leadership on employee performance at the Office of the Ministry of Religious Affairs of Gowa Regency. This research employed a quantitative survey approach. The population consisted of all 948 employees of the Office of the Ministry of Religious Affairs of Gowa Regency, while the sample was determined using the Slovin formula, resulting in 90 respondents. Primary data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using SPSS 26. The data analysis included validity testing, reliability testing, classical assumption testing, multiple linear regression, partial testing, simultaneous testing, and the coefficient of determination. The results indicate that work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Work culture also has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, leadership has a positive and significant effect on employee performance and represents the most dominant variable based on the standardized beta coefficient. Simultaneously, work motivation, work culture, and leadership significantly affect employee performance, with an R-square value of 0.572. These findings suggest that improving public-sector employee performance requires strengthening motivation, internalizing organizational work culture, and implementing effective and communicative leadership practices.

Keywords: *Work Motivation; Work Culture; Leadership; Employee Performance; Ministry of Religious Affairs*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa sebanyak 948 orang, sedangkan sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh 90 responden. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan SPSS 26. Analisis data meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji parsial, uji simultan, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan menjadi variabel dengan kontribusi beta standar paling dominan. Secara simultan, motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai R-square sebesar 0,572. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai sektor publik perlu diarahkan melalui penguatan motivasi, internalisasi budaya kerja, serta praktik kepemimpinan yang efektif dan komunikatif.

Kata kunci: *Motivasi Kerja; Budaya Kerja; Kepemimpinan; Kinerja Pegawai; Kementerian Agama*



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia memiliki posisi strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi sektor publik. Organisasi pemerintah tidak hanya dituntut untuk menjalankan fungsi administratif, tetapi juga memberikan pelayanan yang berkualitas, responsif, dan akuntabel kepada masyarakat. Dalam konteks tersebut, kinerja pegawai

menjadi indikator penting untuk menilai sejauh mana tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Kinerja pegawai mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas sesuai standar, menunjukkan kedisiplinan, bertanggung jawab, bekerja sama, serta memiliki inisiatif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja pegawai pada instansi pemerintah dipengaruhi oleh berbagai faktor. Di antara faktor yang paling banyak dibahas dalam kajian manajemen sumber daya manusia adalah motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan. Motivasi kerja menggambarkan dorongan internal maupun eksternal yang membuat pegawai bersedia bekerja dengan sungguh-sungguh dan berorientasi pada hasil. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih bersemangat, bertanggung jawab, memiliki komitmen kerja, dan berupaya menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Hasibuan (2020) menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan daya penggerak yang mendorong seseorang untuk bekerja secara efektif dan terintegrasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain motivasi, budaya kerja juga menjadi faktor penting dalam membentuk kinerja pegawai. Budaya kerja merupakan sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang dijadikan pedoman dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Dalam organisasi publik, budaya kerja tidak hanya berkaitan dengan cara pegawai bekerja, tetapi juga mencerminkan komitmen terhadap etika pelayanan, tanggung jawab, integritas, dan orientasi pada kepentingan masyarakat.

Dalam lingkungan Kementerian Agama, budaya kerja memiliki karakter khusus karena tidak hanya berorientasi pada kinerja birokrasi, tetapi juga pada nilai moral, spiritual, dan pelayanan keagamaan. Kementerian Agama menetapkan lima nilai budaya kerja, yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan. Kelima nilai tersebut diharapkan menjadi pedoman perilaku aparatur dalam melaksanakan tugas, memberikan pelayanan kepada masyarakat, serta menjaga kualitas tata kelola organisasi. Namun, keberadaan nilai budaya kerja secara formal belum tentu otomatis terinternalisasi dalam perilaku pegawai apabila tidak didukung oleh kepemimpinan, motivasi, dan pengawasan yang konsisten.

Kepemimpinan merupakan faktor lain yang menentukan keberhasilan peningkatan kinerja pegawai. Pemimpin tidak hanya berperan memberikan instruksi, tetapi juga mengarahkan, memotivasi, membangun komunikasi, mengambil keputusan, mengendalikan bawahan, dan menjadi teladan dalam perilaku kerja. Yukl (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif ditandai oleh kemampuan memengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi melalui arahan, dukungan, dan contoh perilaku yang konsisten. Dalam konteks instansi pemerintah, kepemimpinan memiliki peran penting dalam memastikan kebijakan organisasi diterjemahkan ke dalam tindakan kerja pegawai.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa merupakan instansi vertikal Kementerian Agama yang berperan dalam menyelenggarakan pelayanan keagamaan, pendidikan keagamaan, urusan haji dan umrah, bimbingan masyarakat Islam, zakat dan wakaf, serta pembinaan Kantor Urusan Agama di wilayah Kabupaten Gowa. Dengan cakupan tugas yang luas, kualitas kinerja pegawai menjadi prasyarat utama agar pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan efektif. Berdasarkan data kepegawaian, jumlah pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa mengalami perubahan dari 815 pegawai pada tahun 2024, meningkat menjadi 956 pegawai pada tahun 2025, dan menjadi 948 pegawai pada tahun 2026. Jumlah pegawai yang besar menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang lebih sistematis agar kinerja organisasi tetap terjaga.

Secara normatif, Kementerian Agama telah memiliki regulasi, sistem penilaian kinerja, dan pedoman kerja yang jelas. Namun, dalam praktiknya, peningkatan kinerja pegawai masih menghadapi tantangan. Beberapa gejala yang tampak antara lain belum optimalnya disiplin kerja, variasi kualitas pelayanan, efektivitas pelaksanaan tugas yang belum merata, serta kendala adaptasi terhadap transformasi digital. Selain itu, sebagian pegawai masih menunjukkan perilaku yang belum sepenuhnya mencerminkan internalisasi nilai budaya kerja, seperti ketidakpatuhan terhadap aturan seragam atau lemahnya kedisiplinan administratif. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak cukup hanya ditopang oleh aturan formal, tetapi juga membutuhkan dorongan motivasi, budaya kerja yang kuat, dan kepemimpinan yang mampu mengarahkan perilaku pegawai.

Penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Savira (2022) menemukan bahwa budaya kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Jember. Gani dan Irdayani (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada organisasi sektor publik. Penelitian Sihotang (2020) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Meski demikian, penelitian yang secara simultan menguji motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan pada konteks Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa masih terbatas.

Keterbatasan tersebut menjadi dasar penting penelitian ini. Berbeda dari penelitian sebelumnya, penelitian ini menempatkan konteks organisasi keagamaan publik sebagai ruang analisis, dengan menekankan keterkaitan antara motivasi kerja, lima nilai budaya kerja Kementerian Agama, dan kepemimpinan dalam menjelaskan kinerja pegawai. Penelitian ini tidak hanya melihat kinerja sebagai keluaran administratif, tetapi juga sebagai hasil dari dorongan kerja, internalisasi nilai, dan peran pemimpin dalam membentuk perilaku pegawai. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian MSDM sektor publik serta kontribusi praktis bagi penguatan tata kelola pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa. Secara khusus, penelitian ini menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar evaluasi bagi pimpinan organisasi dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja pegawai berbasis motivasi, budaya kerja, dan kepemimpinan yang efektif.

Landasan Teori

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu konsep utama dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan dorongan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Motivasi dapat dipahami sebagai kekuatan yang mendorong seseorang untuk bertindak, bekerja, dan berusaha mencapai tujuan tertentu. Dalam organisasi, motivasi berperan sebagai energi psikologis yang membuat pegawai bersedia mengerahkan kemampuan, waktu, dan perhatian untuk menyelesaikan tugas secara optimal. Sutrisno (2023) menjelaskan bahwa motivasi menentukan perilaku seseorang dalam bekerja karena perilaku kerja merupakan cerminan dari dorongan yang dimiliki individu.

Hasibuan (2020) memandang motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar bersedia bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Dalam konteks pegawai pemerintah, motivasi tidak hanya berkaitan dengan kebutuhan ekonomi, tetapi

juga dengan rasa aman, pengakuan, hubungan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Pegawai yang merasa kebutuhannya diperhatikan cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi, kedisiplinan yang lebih baik, dan tanggung jawab yang lebih besar.

Indikator motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kelima indikator tersebut menggambarkan bahwa motivasi kerja merupakan proses yang kompleks karena melibatkan dimensi material, psikologis, sosial, dan pengembangan diri. Dalam organisasi publik, motivasi yang tinggi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih semangat, menjaga kualitas pelayanan, serta berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, motivasi kerja diduga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan nilai, norma, dan pola perilaku yang berkembang dalam organisasi dan menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bekerja. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang memengaruhi cara anggota organisasi memandang, memahami, dan menjalankan tugas. Budaya kerja yang kuat dapat menciptakan standar perilaku yang jelas, meningkatkan rasa memiliki, memperkuat komitmen, dan mengarahkan pegawai untuk bertindak sesuai dengan nilai organisasi.

Dalam konteks Kementerian Agama, budaya kerja memiliki karakter yang lebih spesifik karena dikaitkan dengan lima nilai budaya kerja, yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan. Integritas mencerminkan keselarasan antara pikiran, perkataan, dan perbuatan pegawai. Profesionalitas menuntut pegawai bekerja sesuai kompetensi dan standar pelayanan. Inovasi mendorong pegawai untuk adaptif terhadap perubahan dan mampu menemukan cara kerja yang lebih efektif. Tanggung jawab menggambarkan kesediaan pegawai untuk melaksanakan tugas dan mempertanggungjawabkan hasil kerja. Keteladanan menuntut aparatur, terutama pimpinan, untuk menjadi contoh dalam perilaku kerja.

Schein (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi membentuk asumsi dasar yang memengaruhi cara individu memahami tanggung jawab dan perilaku kerja. Wibowo (2016) menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang. Dalam organisasi publik, budaya kerja yang kuat dapat memperbaiki disiplin, memperkuat pelayanan, dan mengurangi perilaku kerja yang tidak sesuai dengan nilai organisasi. Oleh karena itu, semakin kuat budaya kerja yang terinternalisasi dalam diri pegawai, semakin baik pula kinerja yang dapat dicapai.

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2017) menyebut kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi kelompok menuju pencapaian visi atau tujuan. Dalam organisasi sektor publik, kepemimpinan menjadi penting karena pemimpin harus mampu menerjemahkan kebijakan, membangun koordinasi, menjaga disiplin, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi pegawai.

Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan posisi formal, tetapi juga dengan kemampuan mengambil keputusan, memotivasi bawahan, membangun komunikasi, mengendalikan pelaksanaan tugas, dan menunjukkan tanggung jawab. Pemimpin yang efektif mampu memberikan arahan yang jelas, menyelesaikan persoalan kerja, memberi dukungan kepada pegawai, serta menjadi teladan dalam penerapan nilai organisasi. Keteladanan pimpinan menjadi sangat penting dalam organisasi publik karena perilaku pimpinan sering kali menjadi rujukan bagi bawahan dalam bersikap dan bekerja.

Yukl (2015) menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif berhubungan dengan kemampuan memengaruhi perilaku bawahan melalui arahan, dukungan, dan relasi kerja yang positif. Dalam lingkungan Kementerian Agama, pemimpin tidak hanya dituntut memenuhi target administratif, tetapi juga menjaga kualitas pelayanan keagamaan dan memastikan nilai budaya kerja terinternalisasi dalam organisasi. Oleh sebab itu, kepemimpinan yang baik diduga mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi, koordinasi, kedisiplinan, dan kejelasan arah kerja.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kedisiplinan, kerja sama, tanggung jawab, dan inisiatif. Sinambela (2021) menjelaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan, sehingga pencapaian hasil kerja yang optimal membutuhkan kesediaan untuk bekerja serta kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Dalam penelitian ini, kinerja pegawai diukur melalui prestasi kerja, kedisiplinan, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif. Indikator tersebut relevan untuk organisasi publik karena pegawai tidak hanya dinilai dari hasil kerja individual, tetapi juga dari kepatuhan terhadap aturan, kemampuan bekerja sama, dan kesediaan mengambil inisiatif untuk memperbaiki pelayanan. Kinerja pegawai yang baik akan mendukung efektivitas organisasi dan meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat.

Berdasarkan uraian teori dan penelitian terdahulu, penelitian ini merumuskan tiga hipotesis. Pertama, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kedua, budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketiga, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa. Ketiga hipotesis tersebut menjadi dasar pengujian empiris dalam penelitian ini.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian bertujuan menguji hubungan antarvariabel melalui data numerik dan analisis statistik. Desain asosiatif dipilih karena penelitian berupaya menjelaskan pengaruh motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan sebagai variabel independen terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Penelitian dilaksanakan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa yang beralamat di Jl. H. Agus Salim No. 3, Sungguminasa, Kabupaten Gowa, pada periode Januari sampai Maret 2026.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa sebanyak 948 orang. Penentuan ukuran sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh 90 responden. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Kuesioner disusun berdasarkan indikator variabel penelitian dengan menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden dan data sekunder berupa dokumen organisasi, literatur, dan data pendukung lainnya.

Variabel motivasi kerja diukur menggunakan indikator kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Variabel budaya kerja diukur berdasarkan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama, yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan. Variabel kepemimpinan diukur melalui kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, dan

tanggung jawab. Sementara itu, kinerja pegawai diukur melalui prestasi kerja, kedisiplinan, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif.

Analisis data dilakukan menggunakan SPSS 26. Tahapan analisis meliputi tabulasi data, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, uji parsial, uji simultan, dan koefisien determinasi. Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap item kuesioner mampu mengukur konstruk yang dimaksud. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha dengan kriteria nilai di atas 0,70 menunjukkan reliabilitas yang baik. Uji asumsi klasik mencakup normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan model regresi memenuhi syarat dasar analisis. Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$, dengan Y adalah kinerja pegawai, X1 adalah motivasi kerja, X2 adalah budaya kerja, dan X3 adalah kepemimpinan.

Table 1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Skala
Motivasi Kerja (X1)	Kebutuhan fisik; kebutuhan rasa aman; kebutuhan sosial; kebutuhan penghargaan; kebutuhan aktualisasi diri	Likert 1-5
Budaya Kerja (X2)	Integritas; profesionalitas; inovasi; tanggung jawab; keteladanan	Likert 1-5
Kepemimpinan (X3)	Kemampuan mengambil keputusan; kemampuan memotivasi; komunikasi; kemampuan mengendalikan bawahan; tanggung jawab	Likert 1-5
Kinerja Pegawai (Y)	Prestasi kerja; kedisiplinan; tanggung jawab; kerja sama; inisiatif	Likert 1-5

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Penelitian ini melibatkan 90 pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa sebagai responden. Karakteristik responden disajikan untuk memberikan gambaran mengenai profil pegawai yang menjadi sumber data penelitian. Berdasarkan jenis kelamin, responden terdiri atas 47 pegawai perempuan atau 52,22% dan 43 pegawai laki-laki atau 47,78%. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa responden relatif berimbang, meskipun sedikit didominasi oleh pegawai perempuan.

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden didominasi oleh lulusan S1 sebanyak 38 orang atau 42,22%, diikuti oleh lulusan S2 sebanyak 32 orang atau 35,56%, dan kategori pendidikan lainnya sebanyak 20 orang atau 22,22%. Kondisi ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki tingkat pendidikan tinggi sehingga secara umum memiliki kapasitas yang memadai untuk memahami tugas organisasi dan tuntutan pelayanan publik. Berdasarkan usia, responden paling banyak berada pada rentang 31-40 tahun sebanyak 36 orang atau 40,00%, diikuti rentang 41-50 tahun sebanyak 20 orang atau 22,22%, usia di bawah 30 tahun sebanyak 18 orang atau 20,00%, dan usia di atas 50 tahun sebanyak 16 orang atau 17,78%. Komposisi usia tersebut menunjukkan bahwa responden berada pada usia produktif dan memiliki pengalaman kerja yang beragam.

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki nilai minimum 2,22, maksimum 5,00, rata-rata 4,3312, dan standar deviasi 0,55884. Budaya kerja memiliki nilai minimum 2,50, maksimum 5,00, rata-rata 4,3410, dan standar deviasi 0,61094. Kepemimpinan memiliki nilai minimum 2,40, maksimum 5,00, rata-rata 4,4133, dan standar deviasi 0,54633. Sementara itu, kinerja pegawai memiliki nilai minimum 2,89, maksimum 5,00, rata-rata 4,3733, dan standar deviasi 0,53014. Nilai rata-rata seluruh variabel berada pada kategori setuju, yang menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian positif terhadap motivasi kerja, budaya kerja, kepemimpinan, dan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa.

Table 2 Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	n	%
Jenis kelamin	Perempuan	47	52,22
Jenis kelamin	Laki-laki	43	47,78
Pendidikan	S1	38	42,22
Pendidikan	S2	32	35,56
Pendidikan	Lainnya	20	22,22
Usia	< 30 tahun	18	20,00
Usia	31-40 tahun	36	40,00
Usia	41-50 tahun	20	22,22
Usia	> 50 tahun	16	17,78

Sumber: Data primer diolah, 2026

Table 3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Minimum	Maksimum	Mean	Standar Deviasi
Motivasi Kerja (X1)	2,22	5,00	4,3312	0,55884
Budaya Kerja (X2)	2,50	5,00	4,3410	0,61094
Kepemimpinan (X3)	2,40	5,00	4,4133	0,54633
Kinerja Pegawai (Y)	2,89	5,00	4,3733	0,53014

Sumber: Data primer diolah, 2026

Uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki korelasi yang signifikan dengan skor total masing-masing variabel, sehingga seluruh item dinyatakan valid. Uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha motivasi kerja sebesar 0,934, budaya kerja sebesar 0,933, kepemimpinan sebesar 0,951, dan kinerja pegawai sebesar 0,920. Seluruh nilai Cronbach's Alpha berada di atas 0,70 sehingga instrumen penelitian dapat dinyatakan reliabel. Dengan demikian, kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini memiliki konsistensi internal yang baik dalam mengukur variabel penelitian.

Uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai tolerance motivasi kerja sebesar 0,239, budaya kerja sebesar 0,423, dan kepemimpinan sebesar 0,380. Nilai VIF masing-masing variabel adalah 4,186 untuk motivasi kerja, 2,362 untuk budaya kerja, dan 2,631 untuk kepemimpinan. Seluruh nilai VIF berada di bawah 10 dan seluruh nilai tolerance berada di atas 0,10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas yang serius dalam model regresi. Dengan demikian, ketiga variabel independen dapat digunakan secara bersama-sama untuk menjelaskan kinerja pegawai.

Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa konstanta sebesar 8,874. Koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,290, budaya kerja sebesar 0,199, dan kepemimpinan sebesar 0,149. Dengan demikian, persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y = 8,874 + 0,290X_1 + 0,199X_2 + 0,149X_3$. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa setiap peningkatan motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai, dengan asumsi variabel lain dalam model berada dalam kondisi konstan.

Table 4 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Jumlah Item	Keterangan
Motivasi Kerja (X1)	0,934	8	Reliabel
Budaya Kerja (X2)	0,933	10	Reliabel
Kepemimpinan (X3)	0,951	18	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,920	9	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2026

Table 5 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Motivasi Kerja (X1)	0,239	4,186	Tidak terjadi multikolinearitas
Budaya Kerja (X2)	0,423	2,362	Tidak terjadi multikolinearitas
Kepemimpinan (X3)	0,380	2,631	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data primer diolah, 2026

Table 6 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Konstanta	8,874	3,061	-	2,899	0,005
Motivasi Kerja (X1)	0,290	0,141	0,298	2,062	0,042
Budaya Kerja (X2)	0,199	0,095	0,228	2,103	0,038

Kepemimpinan (X3)	0,149	0,054	0,315	2,753	0,007
-------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Sumber: Data primer diolah, 2026

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai t hitung sebesar 2,062 dan signifikansi 0,042. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis pertama diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai, semakin baik kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa.

Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai t hitung sebesar 2,103 dan signifikansi 0,038. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang semakin kuat, terutama melalui integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan, mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai t hitung sebesar 2,753 dan signifikansi 0,007. Dengan demikian, hipotesis ketiga diterima. Nilai beta standar kepemimpinan sebesar 0,315 merupakan yang paling tinggi dibandingkan motivasi kerja dan budaya kerja, sehingga kepemimpinan dapat dipahami sebagai variabel yang memiliki kontribusi relatif paling dominan dalam model penelitian ini.

Hasil uji simultan menunjukkan nilai F hitung sebesar 38,300 dengan signifikansi $<0,001$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, model penelitian dapat dinyatakan layak untuk menjelaskan variasi kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa.

Nilai koefisien determinasi atau R-square sebesar 0,572 menunjukkan bahwa motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan mampu menjelaskan 57,2% variasi kinerja pegawai. Sementara itu, sisanya sebesar 42,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian, seperti kompetensi, disiplin kerja, kompensasi, lingkungan kerja, beban kerja, teknologi informasi, kepuasan kerja, atau faktor organisasi lainnya. Nilai Adjusted R-square sebesar 0,557 juga menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik untuk penelitian sosial berbasis survei.

Table 7 Hasil Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,756	0,572	0,557	3,17297

Sumber: Data primer diolah, 2026

Table 8 Hasil Uji Simultan (Uji F)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1156,797	3	385,599	38,300	$<0,001$
Residual	865,825	86	10,068	-	-
Total	2022,622	89	-	-	-

Sumber: Data primer diolah, 2026

Pembahasan

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa. Temuan ini menunjukkan bahwa dorongan kerja yang dimiliki pegawai merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan semangat, tanggung jawab, komitmen, dan kesediaan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target. Dalam konteks organisasi publik, motivasi kerja tidak hanya berkaitan dengan dorongan memperoleh penghargaan, tetapi juga dengan kesadaran bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai pelayanan bagi masyarakat.

Motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong pegawai untuk lebih disiplin, lebih berorientasi pada penyelesaian tugas, dan lebih aktif dalam memberikan kontribusi terhadap organisasi. Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa, motivasi menjadi penting karena pegawai dihadapkan pada berbagai jenis pelayanan, baik pelayanan administrasi keagamaan, pendidikan keagamaan, urusan haji dan umrah, maupun pembinaan masyarakat. Setiap bentuk pelayanan tersebut membutuhkan dorongan kerja yang kuat agar pegawai mampu bekerja secara konsisten dan bertanggung jawab.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Hasibuan (2020) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar bersedia bekerja secara efektif. Hasil ini juga mendukung penelitian Gani dan Irdayani (2023) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di lingkungan organisasi sektor publik. Dengan demikian, peningkatan motivasi kerja menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Gowa.

Implikasi dari temuan ini adalah perlunya organisasi memperkuat sistem motivasi yang tidak hanya bersifat material, tetapi juga nonmaterial. Pegawai perlu mendapatkan kejelasan target kerja, penghargaan atas pencapaian, kesempatan pengembangan diri, serta dukungan lingkungan kerja yang membuat mereka merasa dihargai. Pemberian motivasi yang tepat akan membantu pegawai memahami nilai pekerjaannya dan meningkatkan kesediaan untuk memberikan kinerja terbaik.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya kerja yang diterapkan dalam organisasi, semakin baik pula kinerja pegawai. Budaya kerja memberikan pedoman mengenai bagaimana pegawai seharusnya bertindak, berinteraksi, mengambil keputusan, dan menyelesaikan tugas. Dalam konteks Kementerian Agama, budaya kerja yang berbasis integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan menjadi dasar penting dalam membentuk perilaku aparatur.

Nilai integritas membantu pegawai menjaga kejujuran, kedisiplinan, dan konsistensi dalam bekerja. Profesionalitas mendorong pegawai untuk bekerja sesuai kompetensi, standar pelayanan, dan etika organisasi. Inovasi membuat pegawai lebih terbuka terhadap perubahan dan penggunaan teknologi dalam menyelesaikan pekerjaan. Tanggung jawab mendorong pegawai untuk menyelesaikan tugas secara tepat dan dapat dipertanggungjawabkan. Keteladanan memperkuat pembentukan perilaku kerja yang baik karena pegawai meniru perilaku positif yang ditampilkan oleh pimpinan maupun rekan kerja.

Hasil penelitian ini relevan dengan Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu mengarahkan perilaku anggota organisasi. Temuan ini juga sejalan dengan Schein (2010) yang menekankan bahwa budaya organisasi membentuk asumsi dasar yang memengaruhi perilaku kerja. Dalam konteks Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa, budaya kerja tidak hanya berperan sebagai slogan organisasi, tetapi harus menjadi praktik nyata dalam kedisiplinan, pelayanan, komunikasi, dan tanggung jawab kerja.

Temuan ini memiliki implikasi bahwa penguatan budaya kerja perlu dilakukan secara berkelanjutan. Organisasi tidak cukup hanya mensosialisasikan nilai budaya kerja, tetapi perlu memastikan bahwa nilai tersebut diterapkan dalam perilaku kerja sehari-hari.

Penguatan budaya kerja dapat dilakukan melalui pembinaan pegawai, keteladanan pimpinan, evaluasi perilaku kerja, penegakan disiplin, serta integrasi nilai budaya kerja dalam sistem penilaian kinerja. Dengan demikian, budaya kerja dapat menjadi instrumen penting dalam meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan memiliki peran penting dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa. Pemimpin yang mampu mengambil keputusan dengan tepat, memotivasi pegawai, membangun komunikasi yang baik, mengendalikan pelaksanaan tugas, dan menunjukkan tanggung jawab akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih terarah.

Nilai beta standar kepemimpinan sebesar 0,315 menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki kontribusi relatif paling dominan dibandingkan motivasi kerja dan budaya kerja. Hal ini dapat dipahami karena dalam organisasi publik, pimpinan berperan sebagai pengarah utama pelaksanaan tugas dan kebijakan. Pemimpin menentukan prioritas kerja, membangun koordinasi antarunit, memberikan arahan kepada bawahan, dan menjadi figur yang diteladani dalam penerapan budaya kerja. Kepemimpinan yang efektif dapat memperkuat motivasi pegawai dan mempercepat internalisasi budaya kerja.

Dalam konteks Kementerian Agama Kabupaten Gowa, kepemimpinan menjadi semakin penting karena organisasi memiliki cakupan layanan yang luas dan bersentuhan langsung dengan masyarakat. Pemimpin harus mampu memastikan bahwa pegawai bekerja sesuai standar, memberikan pelayanan yang baik, dan mampu beradaptasi dengan transformasi digital. Jika pimpinan tidak memberikan arahan yang jelas, pegawai dapat mengalami kebingungan tugas, rendahnya koordinasi, dan lemahnya disiplin pelaksanaan kerja. Sebaliknya, kepemimpinan yang komunikatif dan bertanggung jawab dapat meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi.

Temuan ini sejalan dengan Yukl (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan efektif berperan dalam memengaruhi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil ini juga mendukung penelitian Mardiana dan Suharto (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintah. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Gowa perlu menempatkan kepemimpinan sebagai faktor strategis dalam manajemen sumber daya manusia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak dapat dijelaskan hanya oleh satu faktor, melainkan merupakan hasil interaksi antara dorongan individu, nilai organisasi, dan peran pemimpin. Motivasi kerja memberikan energi bagi pegawai untuk bekerja, budaya kerja memberikan pedoman perilaku, sedangkan kepemimpinan memberikan arah dan pengendalian dalam pelaksanaan tugas.

Kombinasi ketiga variabel tersebut sangat relevan dalam organisasi sektor publik. Pegawai yang termotivasi tetapi tidak memiliki budaya kerja yang kuat dapat bekerja secara individual tanpa standar perilaku yang konsisten. Budaya kerja yang baik tetapi tidak didukung kepemimpinan yang efektif juga dapat menjadi nilai normatif yang tidak sepenuhnya dijalankan. Sebaliknya, kepemimpinan yang baik akan lebih efektif apabila pegawai memiliki motivasi kerja dan organisasi memiliki budaya kerja yang kuat. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai harus dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi.

Nilai R-square sebesar 0,572 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang cukup kuat dalam menjelaskan kinerja pegawai. Namun, masih terdapat 42,8% variasi kinerja yang dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh kompetensi, disiplin kerja, kompensasi, lingkungan kerja, beban kerja, teknologi informasi, kepuasan kerja, dan sistem penilaian kinerja. Dengan demikian, penelitian ini memberikan dasar awal yang kuat, tetapi tetap membuka ruang pengembangan model pada penelitian selanjutnya. Secara praktis, temuan simultan ini mengarahkan organisasi untuk tidak hanya fokus pada peningkatan motivasi pegawai, tetapi juga memperkuat budaya kerja dan kualitas kepemimpinan secara bersamaan. Program peningkatan kinerja perlu dirancang melalui pelatihan motivasi, pembinaan nilai budaya kerja, penguatan kapasitas kepemimpinan, evaluasi disiplin kerja, dan pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan. Pendekatan yang terintegrasi akan membantu organisasi meningkatkan kinerja pegawai secara lebih berkelanjutan.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi manajerial bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa. Pertama, organisasi perlu memperkuat motivasi kerja pegawai melalui sistem penghargaan, pengakuan kinerja, kesempatan pengembangan diri, dan kejelasan target kerja. Motivasi kerja yang tinggi akan membantu pegawai bekerja dengan lebih bertanggung jawab dan berorientasi pada hasil.

Kedua, nilai budaya kerja Kementerian Agama perlu diinternalisasikan secara lebih nyata dalam aktivitas kerja sehari-hari. Integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan perlu menjadi bagian dari sistem evaluasi kinerja, bukan hanya slogan organisasi. Pimpinan perlu memastikan bahwa setiap nilai budaya kerja diterjemahkan ke dalam perilaku operasional yang dapat diamati, seperti kedisiplinan, ketepatan pelayanan, komunikasi yang baik, inovasi dalam penggunaan teknologi, dan tanggung jawab administratif.

Ketiga, penguatan kepemimpinan menjadi prioritas karena kepemimpinan terbukti memiliki kontribusi relatif paling dominan. Pimpinan perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, dan berorientasi pada pelayanan. Kemampuan mengambil keputusan, memotivasi bawahan, memberi arahan, dan menjadi teladan perlu diperkuat melalui pelatihan kepemimpinan dan evaluasi kinerja pimpinan secara berkala. Dengan cara tersebut, kepemimpinan dapat menjadi penggerak utama peningkatan kinerja pegawai.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian dilakukan hanya pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa sehingga hasilnya perlu ditafsirkan secara hati-hati apabila akan digeneralisasikan ke instansi pemerintah lain. Kedua, penelitian menggunakan pendekatan survei dengan kuesioner sehingga jawaban responden dapat dipengaruhi oleh persepsi subjektif. Ketiga, model penelitian hanya menggunakan tiga variabel independen, yaitu motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan, sehingga masih terdapat faktor lain yang belum dianalisis.

Keterbatasan tersebut dapat menjadi agenda penelitian berikutnya. Penelitian mendatang dapat memperluas objek penelitian ke beberapa kantor Kementerian Agama kabupaten/kota, menggunakan pendekatan mixed methods, atau menambahkan variabel lain seperti kompetensi, disiplin kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, digital capability, atau kualitas sistem penilaian kinerja. Dengan demikian, pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai sektor publik dapat menjadi lebih komprehensif.

Berdasarkan hasil penelitian, agenda penguatan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa perlu diarahkan pada tiga jalur utama. Jalur pertama adalah penguatan motivasi kerja pegawai. Penguatan motivasi dapat dilakukan melalui pemberian penghargaan yang lebih terukur, komunikasi target kerja yang lebih jelas, dan pembinaan pegawai secara berkelanjutan. Dalam organisasi sektor publik, penghargaan tidak selalu harus berbentuk finansial, tetapi dapat berupa pengakuan formal, kesempatan mengikuti pelatihan, penugasan strategis, dan apresiasi atas kontribusi pegawai. Bentuk penghargaan seperti ini dapat meningkatkan rasa dihargai dan memperkuat dorongan pegawai untuk bekerja lebih baik.

Jalur kedua adalah penguatan budaya kerja berbasis lima nilai Kementerian Agama. Nilai integritas perlu diperkuat melalui kedisiplinan, kejujuran, dan kepatuhan terhadap aturan organisasi. Nilai profesionalitas perlu diwujudkan melalui peningkatan kompetensi pegawai, ketepatan pelayanan, dan penyelesaian tugas sesuai standar. Nilai inovasi perlu didorong melalui pemanfaatan teknologi informasi dan perbaikan prosedur pelayanan. Nilai tanggung jawab perlu dikuatkan melalui kejelasan tugas dan evaluasi kinerja. Nilai keteladanan perlu ditampilkan oleh pimpinan dan pegawai senior agar menjadi contoh bagi seluruh pegawai. Dengan demikian, budaya kerja tidak hanya menjadi slogan, tetapi menjadi mekanisme pengendalian perilaku kerja.

Jalur ketiga adalah penguatan kepemimpinan. Karena kepemimpinan memiliki nilai beta standar paling dominan, pimpinan perlu mengambil peran yang lebih aktif dalam mengelola kinerja pegawai. Pimpinan tidak cukup hanya melakukan fungsi administratif, tetapi juga perlu hadir sebagai komunikator, motivator, pembina, dan teladan. Pimpinan perlu memastikan bahwa setiap pegawai memahami tugas, target, dan standar kerja. Selain itu, pimpinan juga perlu membangun komunikasi dua arah agar pegawai memiliki ruang menyampaikan kendala dan kebutuhan kerja. Kepemimpinan yang terbuka dan responsif dapat memperkuat kepercayaan pegawai dan meningkatkan keterlibatan dalam organisasi.

Peningkatan kinerja pegawai juga perlu dikaitkan dengan transformasi digital. Dalam latar belakang penelitian, disebutkan bahwa transformasi digital menjadi salah satu tantangan bagi pegawai karena tidak semua pegawai memiliki kemampuan yang sama dalam memanfaatkan teknologi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan program peningkatan motivasi, budaya kerja, dan kepemimpinan dengan peningkatan kemampuan digital pegawai. Pimpinan dapat mendorong penggunaan aplikasi pelayanan, sistem administrasi digital, dan media komunikasi internal secara lebih efektif. Budaya inovasi juga dapat diarahkan pada pembiasaan pegawai untuk menggunakan teknologi dalam mempercepat pelayanan.

Agenda penguatan kinerja tidak dapat dilakukan secara parsial. Apabila organisasi hanya memperkuat motivasi tanpa membangun budaya kerja, peningkatan kinerja dapat bersifat sementara. Apabila organisasi hanya menekankan budaya kerja tanpa kepemimpinan yang efektif, nilai organisasi dapat berhenti pada tataran normatif. Apabila organisasi hanya mengandalkan kepemimpinan tanpa memperhatikan motivasi pegawai, maka arahan pimpinan dapat kurang efektif karena tidak didukung dorongan internal pegawai. Oleh karena itu, strategi peningkatan kinerja perlu mengintegrasikan ketiga aspek secara bersamaan.

Dalam jangka pendek, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa dapat memulai agenda penguatan kinerja melalui evaluasi disiplin kerja, perbaikan komunikasi target, dan pembinaan pegawai yang belum optimal dalam menjalankan nilai budaya kerja. Dalam jangka menengah, organisasi dapat mengembangkan pelatihan kepemimpinan bagi pejabat struktural dan koordinator unit kerja. Dalam jangka panjang, organisasi perlu membangun sistem manajemen kinerja yang menghubungkan motivasi, budaya kerja,

kepemimpinan, dan pencapaian pelayanan publik secara lebih terukur. Dengan cara ini, peningkatan kinerja pegawai dapat berlangsung lebih sistematis dan berkelanjutan.

Kontribusi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pandangan dalam manajemen sumber daya manusia bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kombinasi faktor individual, organisasional, dan kepemimpinan. Motivasi kerja merepresentasikan faktor individual yang mendorong pegawai untuk bekerja. Budaya kerja merepresentasikan faktor organisasional yang membentuk nilai dan norma perilaku kerja. Kepemimpinan merepresentasikan faktor manajerial yang mengarahkan dan memengaruhi pegawai. Ketiganya saling melengkapi dalam menjelaskan kinerja pegawai sektor publik.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi dengan menempatkan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama sebagai bagian penting dalam kajian kinerja pegawai. Nilai integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan merupakan nilai khas yang membedakan konteks organisasi Kementerian Agama dari organisasi publik lainnya. Dengan menguji budaya kerja dalam konteks tersebut, penelitian ini memperkaya literatur MSDM sektor publik yang berbasis nilai kelembagaan.

Secara praktis, penelitian ini memberikan masukan bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya perlu dilakukan melalui pengawasan, tetapi juga melalui pembinaan motivasi, penguatan nilai budaya kerja, dan peningkatan kualitas kepemimpinan. Temuan bahwa kepemimpinan memiliki kontribusi relatif paling dominan menunjukkan bahwa pimpinan memegang peran strategis sebagai penggerak perubahan perilaku kerja. Oleh sebab itu, peningkatan kapasitas kepemimpinan perlu menjadi bagian dari kebijakan internal organisasi.

Temuan penelitian ini juga dapat menjadi dasar bagi penyusunan program peningkatan kinerja berbasis data. Organisasi dapat menggunakan hasil penelitian untuk merancang pelatihan, sosialisasi budaya kerja, evaluasi kedisiplinan, penguatan komunikasi internal, dan sistem apresiasi pegawai. Setiap program tersebut perlu disusun dengan indikator yang jelas agar dapat dievaluasi secara berkala. Dengan demikian, hasil penelitian tidak hanya berhenti sebagai temuan akademik, tetapi dapat diterjemahkan menjadi kebijakan organisasi yang aplikatif.

Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dorongan kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dihasilkan. Motivasi kerja mendorong pegawai untuk bekerja lebih semangat, bertanggung jawab, dan berkomitmen dalam menjalankan tugas pelayanan publik.

Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa internalisasi nilai integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan mampu mendukung perilaku kerja yang produktif. Budaya kerja yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang lebih tertib, kondusif, dan berorientasi pada pelayanan.

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan juga menjadi variabel dengan kontribusi beta standar paling dominan dalam model penelitian. Temuan ini menegaskan bahwa kemampuan pimpinan dalam memberikan arahan, memotivasi pegawai, membangun komunikasi, mengendalikan pelaksanaan tugas, dan menjadi teladan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Secara simultan, motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai R-square sebesar 0,572. Artinya, ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan 57,2% variasi kinerja pegawai, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Hasil ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai membutuhkan pendekatan yang terintegrasi melalui penguatan motivasi, budaya kerja, dan kepemimpinan.

Berdasarkan temuan tersebut, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gowa disarankan untuk memperkuat program peningkatan motivasi kerja melalui penghargaan, pembinaan, dan kesempatan pengembangan diri. Organisasi juga perlu memperkuat internalisasi lima nilai budaya kerja Kementerian Agama dalam sistem kerja harian dan evaluasi kinerja. Selain itu, pengembangan kualitas kepemimpinan perlu menjadi prioritas melalui pelatihan, evaluasi, dan penguatan komunikasi pimpinan dengan pegawai. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain dan memperluas objek penelitian agar diperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai kinerja pegawai sektor publik.

Daftar Pustaka

- Andika, A., Bijaang, D., Mapparenta, Prihatin, E., & Ajmal, A. (2022). Pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sulawesi Selatan. *Center of Economic Students Journal*, 5(4), 164–168.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education.
- Gani, A. A., & Irdayani, S. (2023). Pengaruh diklat, disiplin, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sulawesi Bagian Selatan. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 3(2), 729–740.
- Ghozali, I. (2020). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Mardiana, I., & Suharto, T. (2022). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pemerintah. *Jurnal Administrasi Publik*, 13(2), 87–98.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Savira, A. (2022). *Pengaruh budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Jember* [Skripsi, UIN KH Achmad Siddiq, Jember]. https://digilib.uinkhas.ac.id/9551/1/AMELIA%20SAVIRA_D20174014.pdf.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sihotang, J. S. (2020). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di KPPN Bandar Lampung. *Journal of Management Review*, 4(3), 535–542.
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Wibowo. (2016). *Budaya organisasi: Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*. Rajawali Pers.
- Yukl, G. (2015). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.