

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP BUDAYA KERJA
APARATUR SIPIL NEGARA PADA DINAS PARIWISATA, PEMUDA DAN
OLAHRAGA DAN KEBUDAYAAN
KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**

Wilianto¹, Dharmasetiawan², Muchlis³

^{1,2} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Indragiri
Wilirasya02@gmail.com¹, dharmasetiawan@gmail.com², muchlis,macro@gmail.com³

Abstract (Bahasa Inggris)

This research aims to analyze the influence of leadership style on the work culture of State Civil Apparatus (ASN) at the Department of Tourism, Youth, Sports, and Culture of Indragiri Hilir Regency. The research method employed is quantitative with a causal associative approach. Data were collected through questionnaires distributed to 40 respondents using a total sampling technique. Data analysis was performed using simple linear regression assisted by SPSS software. The results indicate that leadership style has a positive and significant influence on ASN work culture. This is evidenced by the value of $t_{count} > t_{table}$ and a significance value of < 0.05 . The coefficient of determination (R^2) shows that the leadership style variable contributes 62.4% to the work culture variable, while the remaining portion is influenced by other factors outside this study. The implications of this research emphasize the importance of the leader's role in providing an exemplary model to strengthen the internalization of organizational work culture.

Keywords:

Kata kunci pertama
Kata kunci kedua
Kata kunci ketiga
Dst...

Keywords: Leadership Style, Work Culture, ASN, Indragiri Hilir.

Abstrak (Bahasa Indonesia)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga dan Kebudayaan Kabupaten Indragiri Hilir. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausal. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 40 responden menggunakan teknik *total sampling*. Analisis data dilakukan dengan regresi linear sederhana menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja ASN. Hal ini dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $< 0,05$. Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berkontribusi sebesar 62,4% terhadap variabel budaya kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya peran pemimpin dalam memberikan keteladanan untuk memperkuat internalisasi budaya kerja organisasi.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, ASN, Indragiri Hilir.

Corresponding Author:

Wilianto
Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Indragiri
Email: Wilirasya02@gmail.com

A. PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan motor penggerak utama birokrasi pemerintahan. Pemerintah Indonesia melalui peluncuran *Core Values* "BerAKHLAK" menuntut adanya standar perilaku yang seragam bagi seluruh abdi negara. Namun, tantangan utama terletak pada bagaimana nilai-nilai ini diinternalisasi ke dalam budaya kerja organisasi. Budaya kerja yang kuat terbukti menjadi determinan utama dalam meningkatkan efektivitas pelayanan publik di berbagai instansi pemerintah daerah (Pradana dan Sulasmono 2021)

Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan, dan Pariwisata (Disparporabud) Kabupaten Indragiri Hilir merupakan instansi yang memiliki karakteristik kerja yang dinamis. Tugas pokok dan fungsinya mencakup pembinaan pemuda, pengembangan olahraga, hingga pelestarian budaya dan promosi pariwisata daerah. Karakteristik pekerjaan yang bersifat pelayanan langsung dan pengembangan potensi daerah ini menuntut adanya budaya kerja yang profesional, disiplin, inovatif, dan penuh integritas. Namun, dalam praktiknya, membangun budaya kerja yang ideal tidaklah mudah. observasi awal menemukan fenomena seperti rendahnya inovasi promosi dan ketidakkonsistenan waktu. Masalah ini seringkali berakar dari ketidakmampuan organisasi dalam membangun identitas kolektif yang solid (Sari dan Wijaya 2021). Faktor yang paling menentukan dalam penguatan budaya kerja adalah Gaya Kepemimpinan. Menurut teori *Path-Goal*, pemimpin harus mampu menjelaskan jalan menuju sasaran sesuai situasi bawahan. Kepemimpinan transformasional, khususnya di sektor publik, berperan krusial dalam mengubah nilai personal pegawai menjadi nilai organisasional (Kurniawan dan Lestari 2022). Tanpa arahan dan keteladanan dari pimpinan, budaya kerja hanya akan menjadi slogan administratif tanpa dampak nyata pada pelayanan (Gatara dan Dzulkiah 2021).

Pemimpin di tingkat dinas, mulai dari Kepala Dinas hingga Kepala Bidang, berperan sebagai agen perubahan (*agent of change*) dan panutan (*role model*). Gaya kepemimpinan yang diterapkan akan menentukan bagaimana nilai-nilai organisasi diterjemahkan ke dalam perilaku sehari-hari oleh para bawahan. Gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter mungkin akan menghasilkan kepatuhan, namun dapat mematikan kreativitas dan inovasi ASN di bidang pariwisata. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang terlalu bebas (*laissez-faire*) tanpa pengawasan yang jelas dapat memperburuk tingkat disiplin dan akuntabilitas. Oleh karena itu, ketepatan seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan berkomunikasi dengan bawahannya menjadi kunci utama dalam meningkatkan kualitas budaya kerja di lingkungan Disparporabud Kabupaten Indragiri Hilir.

Kabupaten Indragiri Hilir dengan julukan "Negeri Seribu Parit" memiliki potensi wisata dan budaya yang besar. Kegagalan pemimpin dalam membangun budaya kerja yang solid pada instansi terkait akan berdampak langsung pada lambatnya perkembangan sektor pemuda dan pariwisata di daerah tersebut. Berdasarkan uraian di atas, peneliti memandang perlu untuk melakukan kajian lebih mendalam mengenai sejauh mana peran kepemimpinan mampu mengubah dan memperkuat perilaku kerja pegawai. Maka, penelitian ini diberi judul: "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Indragiri Hilir."

A. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) Apakah berpengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Indragiri Hilir? (2) Seberapa besar kontribusi atau pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap pembentukan Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Indragiri Hilir?

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif kausal. Tujuan dari metode ini adalah untuk menguji dan membuktikan ada tidaknya pengaruh antara variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen) secara statistik.

b.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertugas pada Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga dan Kebudayaan Kabupaten Indragiri Hilir. Mengingat jumlah populasi yang terbatas, yaitu sebanyak 40 orang, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Sampling Jenuh (Sensus), di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian.

b.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Gaya Kepemimpinan (X)	Cara seorang pemimpin dalam memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi	- Pemberian Instruksi - Pemberian Motivasi - Komunikasi Dua Arah - Partisipasi Pengambilan Keputusan - Delegasi Kepercayaan - Keteladanan (<i>Role Model</i>)
Budaya Kerja ASN (Y)	Sistem makna bersama dan pola perilaku yang dianut oleh ASN berdasarkan nilai-nilai dasar organisasi	- Berorientasi Pelayanan - Akuntabel - Kompeten - Harmonis - Loyal - Adaptif - Kolaboratif

b.3 Teknik Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada responden. Pengukuran data menggunakan Skala Likert dengan rentang skor 1 sampai 5 (Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju) untuk mengukur intensitas persepsi responden terhadap butir-butir pernyataan yang diajukan.

b.4 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS melalui beberapa tahapan pengujian:

1. Uji Kualitas Data: Meliputi uji validitas menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* dan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* (ambang batas > 0,60) untuk memastikan instrumen penelitian akurat dan konsisten.
2. Uji Asumsi Klasik: Dilakukan uji normalitas (Kolmogorov-Smirnov) untuk memastikan data terdistribusi normal dan uji linearitas untuk memastikan hubungan antar variabel bersifat linear.
3. Analisis Regresi Linear Sederhana: Digunakan untuk menguji hipotesis mengenai besaran pengaruh variabel X terhadap Y dengan rumus $Y=a+bX+e$.
4. Uji Hipotesis (Uji t) dan Koefisien Determinasi (R^2): Untuk menentukan signifikansi pengaruh secara parsial serta melihat seberapa besar persentase kontribusi gaya kepemimpinan dalam memengaruhi variasi budaya kerja.

C. PEMBAHASAN

Analisis data dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan (X) terhadap budaya kerja (Y) pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga dan Kebudayaan Kabupaten Indragiri Hilir dengan total responden sebanyak 40 orang.

C.1 Tabel Distribusi Frekuensi

Variabel	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Gaya Kepemimpinan (X)	Sangat Baik	12	30%
	Baik	20	50%
	Cukup	8	20%
	Kurang	0	0%
Total		40	100%

Budaya Kerja (Y)	Sangat Tinggi	10	25%
	Tinggi	22	55%
	Sedang	8	20%
	Rendah	0	0%
Total		40	100%

Tabel ini memberikan gambaran umum mengenai persepsi 40 responden terhadap masing-masing variabel. Analisis: Mayoritas responden (50% ke atas) menilai gaya kepemimpinan dan budaya kerja berada pada kategori "Baik" dan "Tinggi". Hal ini menunjukkan adanya korelasi positif yang nyata di lapangan.

C.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum melakukan analisis regresi, dilakukan uji instrumen: (1) Uji Validitas: Seluruh butir pernyataan untuk variabel Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja dinyatakan valid karena nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,312 untuk $n=40$). (2) Uji Reliabilitas: Kedua variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$, sehingga instrumen dinyatakan reliabel untuk digunakan sebagai alat ukur

C.3 Analisis regresi linear sederhana.

Ditemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja ASN pada Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga dan Kebudayaan Kabupaten Indragiri Hilir. Secara matematis, model ini direpresentasikan melalui persamaan regresi $Y = 12,450 + 0,780X$. Koefisien regresi sebesar 0,780 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan kualitas gaya kepemimpinan secara konsisten akan diikuti oleh peningkatan optimalisasi budaya kerja pegawai sebesar 78%. Angka kontribusi yang substansial ini menegaskan bahwa intervensi manajerial melalui perbaikan perilaku memimpin merupakan stimulan linier bagi penguatan nilai-nilai kerja di lingkungan dinas.

Temuan empiris ini sangat sejalan dengan postulat teori *Path-Goal* dari Robert House, yang menyatakan bahwa efektivitas seorang pemimpin sangat bergantung pada kemampuannya dalam memberikan arahan yang jelas, memfasilitasi kebutuhan tugas, serta menyediakan dukungan psikologis demi mempermudah bawahan mencapai tujuan organisasi. Di era modern, aktualisasi teori ini diperkuat oleh pandangan Northouse (2019) yang menegaskan bahwa pemimpin yang efektif harus mampu menyesuaikan gayanya dengan karakteristik operasional pengikut agar motivasi dan internalisasi nilai organisasi dapat berjalan beriringan. Secara empiris, hasil penelitian ini memperkuat temuan Putri dan Raharso (2020) serta Kurniawan dan Lestari (2022) yang menggarisbawahi kepemimpinan sebagai faktor krusial dalam menginternalisasi nilai-nilai dasar organisasi di sektor publik. Lebih lanjut, **Paais dan Pattiruhu** (2020) menambahkan bahwa perilaku kepemimpinan yang adaptif dan suportif merupakan fondasi utama yang secara langsung mentransformasi cara kerja, kedisiplinan, dan iklim profesionalisme aparatur di instansi pemerintahan.

Dalam konteks birokrasi daerah, pimpinan di lingkungan dinas memegang peranan vital sebagai arsitek budaya (*cultural architect*) yang tidak sekadar mengawasi tugas, melainkan menentukan standar perilaku sehari-hari pegawai. Menurut Schein dan Schein (2018) dalam kajian pengembangan organisasi kontemporer, seorang pimpinan mengonstruksi budaya kerja melalui apa yang mereka perhatikan, ukur, kontrol, dan contohkan secara konsisten. Ketika seorang kepala dinas mempraktikkan gaya kepemimpinan yang berintegritas dan komunikatif, nilai-nilai makro seperti *Core Values* BerAKHLAK akan ter-transmisi menjadi norma perilaku mikro yang dianut oleh seluruh staf. Dukungan terhadap argumen ini juga dikemukakan oleh Suryani et al. (2021), yang menyatakan bahwa komitmen pimpinan sektor publik dalam memberikan keteladanan bertindak sebagai jangkar yang memperkuat stabilitas budaya kerja yang akuntabel dan berorientasi pelayanan. Dengan demikian, penguatan gaya kepemimpinan di Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga dan Kebudayaan Kabupaten Indragiri Hilir bukan lagi sekadar pilihan manajerial, melainkan sebuah kebutuhan strategis guna melahirkan tatanan birokrasi yang berkinerja tinggi dan adaptif terhadap tuntutan pelayanan publik.

C.4 Hubungan kausalitas.

Dibuktikan secara empiris melalui nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ serta perolehan tingkat signifikansi yang jauh lebih kecil dari standar alpha 0,05.

C.5 Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai Koefisien Determinasi (R^2) sebesar 0,624 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar 62,4% terhadap variasi budaya kerja ASN. Berdasarkan klasifikasi ahli, angka ini termasuk dalam kategori Kuat (*Moderate to Strong*). Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan bukan sekadar faktor pendukung, melainkan variabel determinan utama dalam membentuk etos kerja di instansi pemerintah daerah.

Tingginya pengaruh ini selaras dengan konsep "*The Tone at the Top*", di mana suasana dan keteladanan yang diciptakan pimpinan menentukan lebih dari separuh karakteristik budaya kerja anggota. Penelitian Larasati & Gilang (2020) serta (Mulyadi dan Setiawan 2021) juga menemukan pola serupa, di mana pada organisasi yang memiliki struktur hierarkis seperti ASN, perilaku atasan menjadi rujukan utama bagi bawahan dalam menjalankan tugas. Sisa pengaruh sebesar 37,6% dijelaskan oleh variabel lain seperti lingkungan kerja fisik, kompensasi, atau motivasi intrinsik yang tidak diteliti dalam kajian ini.

Penerapan gaya kepemimpinan yang komunikatif dan partisipatif terbukti menjadi katalis utama dalam memperkuat internalisasi *Core Values* ASN "BerAKHLAK" (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai budaya kerja organisasi saat ini berada pada kategori "Tinggi". Capaian ini mengindikasikan bahwa aparatur sipil negara telah mulai mengintegrasikan nilai akuntabilitas dan loyalitas secara nyata ke dalam ranah pelayanan publik. Kendati demikian, transformasi ini tidak boleh berhenti pada batas pencapaian konvensional. Merujuk pada pemikiran Gatara dan Dzulkiah (2021) serta Pradana dan Sulasmono (2021), derasnya tantangan di era digital menuntut seorang pimpinan untuk segera bergeser dari gaya kepemimpinan tradisional menuju model kepemimpinan digital (*digital leadership*). Kepemimpinan digital dicirikan oleh kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi untuk mengoptimalkan proses bisnis, membangun budaya kerja yang lincah (*agile*), serta menginspirasi keterbukaan informasi.

Kebutuhan akan kepemimpinan digital ini menjadi sangat krusial bagi instansi seperti Dinas Pariwisata, yang secara sektoral menuntut lahirnya inovasi kreatif dan strategi promosi daerah yang disruptif berbasis platform digital. Dalam konteks memicu kreativitas sektor publik ini, gaya kepemimpinan yang kaku dan terlalu otoriter justru akan menjadi bumerang yang mematikan inisiatif bawahan. Sebagaimana diperingatkan oleh Zulkifli (2020), kontrol ketat yang absolut dari gaya otoriter terbukti mereduksi ruang eksperimentasi pegawai. Penolakan terhadap ide-ide baru di era digital ini sejalan dengan pandangan Amabile dan Pratt (2016, dalam pembaruan literatur s/d 2018 ke atas) serta ditegaskan kembali oleh Hughes et al. (2018), yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang mengontrol secara berlebihan (*controlling leadership*) akan mematikan motivasi intrinsik pegawai, padahal motivasi itulah yang menjadi motor utama dari lahirnya sebuah kreativitas.

Oleh karena itu, guna mempertahankan dinamisme kerja di lingkungan Dinas Pariwisata, seorang pimpinan disarankan untuk secara bijak menyeimbangkan fungsi kontrol formal dengan fungsi mentoring (*mentoring function*). Menurut Kremer et al. (2019), dalam lingkungan kerja modern yang menuntut inovasi berkelanjutan, pemimpin harus bertindak sebagai fasilitator dan mentor yang menyediakan psikologis yang aman (*psychological safety*). Ketika fungsi mentoring berjalan optimal melalui bimbingan, ruang diskusi yang setara, dan apresiasi terhadap ide baru, pegawai tidak akan merasa tertekan oleh pengawasan (kontrol), melainkan merasa didukung untuk berinovasi. Harmonisasi antara kepemimpinan digital, pendekatan partisipatif, dan fungsi mentoring inilah yang pada akhirnya tidak hanya akan melejitkan performa promosi pariwisata daerah, tetapi juga menyempurnakan implementasi nilai "Adaptif" dan "Kolaboratif" dalam bingkai BerAKHLAK secara berkelanjutan.

D. KESIMPULAN DAN SARAN/REKOMENDASI**D.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga dan Kebudayaan Kabupaten Indragiri Hilir, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh Signifikan: Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap budaya kerja ASN. Hal ini membuktikan bahwa kualitas kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan instansi secara langsung menentukan tinggi rendahnya kualitas budaya kerja pegawai di lingkungan Disparporabud Indragiri Hilir.
2. Kekuatan Hubungan: Nilai Koefisien Determinasi (R^2) sebesar 0,624 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar 62,4% terhadap pembentukan budaya kerja. Ini menegaskan bahwa pemimpin merupakan faktor determinan utama (arsitek budaya) dalam organisasi publik.
3. Indikator Dominan: Peran pemimpin sebagai teladan (*role model*) dan kemampuannya dalam memberikan instruksi serta motivasi menjadi aspek yang paling dirasakan dampaknya oleh pegawai dalam menginternalisasi *Core Values* ASN "BerAKHLAK".

D.2.Saran

Sebagai tindak lanjut dari temuan penelitian ini, peneliti merumuskan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Pimpinan Instansi:
 - Penguatan Keteladanan: Pimpinan hendaknya terus mempertahankan dan meningkatkan kedisiplinan serta integritas, karena sosok pemimpin adalah rujukan utama bagi perilaku ASN di bawahnya.
 - Komunikasi Partisipatif: Disarankan untuk lebih membuka ruang komunikasi dua arah dan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan strategis guna menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap budaya organisasi.
2. Bagi Instansi (Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga dan Kebudayaan):
 - Internalisasi Berkelanjutan: Melakukan sosialisasi dan evaluasi rutin terhadap penerapan nilai "BerAKHLAK" agar tidak sekadar menjadi slogan, melainkan menjadi identitas kerja yang nyata.
 - Program Mentoring: Membentuk sistem mentoring antara pimpinan dan staf untuk mempercepat transfer nilai-nilai budaya kerja kepada pegawai baru atau junior.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya:
 - Mengingat adanya pengaruh sebesar 37,6% dari faktor lain di luar model ini, peneliti selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi variabel tambahan seperti Kepemimpinan Digital, Motivasi Kerja, atau Komitmen Organisasi.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Gatara, A S, dan S Dzulkiah. 2021. "Transformasi Budaya Kerja ASN melalui Core Values BerAKHLAK." *Jurnal Inovasi Aparatur* 3(2).
- Kurniawan, A, dan P Lestari. 2022. "Peran Kepemimpinan dalam Internalisasi Core Values ASN." *Jurnal Reformasi Birokrasi* 4(1).
- Mulyadi, D, dan H Setiawan. 2021. "Kepemimpinan transformasional di sektor publik." *Jurnal Ilmu Administrasi Publik (JIAP)* 15(2).
- Pradana, G W, dan Sulasmono. 2021. "Implementasi Budaya Kerja ASN di Era Digital." *Jurnal Teori dan Praksis Administrasi Publik (JTPAP)* 10(2).
- Putri, A R, dan S Raharso. 2020. "Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja." *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB)* 5(3).
- Sari, N P, dan A Wijaya. 2021. "Budaya Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Kepemimpinan." *Jurnal Akuntansi dan Manajemen (JAM)* 18(1).
- Zulkifli, M. 2020. "Dampak Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Inovasi Pegawai." *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)* 14(2).
- Kurniawan, A, dan P Lestari. 2022. "Peran Kepemimpinan dalam Internalisasi Core Values ASN." *Jurnal Reformasi Birokrasi* 4(1).
- Mulyadi, D, dan H Setiawan. 2021. "Kepemimpinan transformasional di sektor publik." *Jurnal Ilmu Administrasi Publik (JIAP)* 15(2).
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). *Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations*. *Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). *Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and innovation*. *Business Horizons*, 62(1), 65-74.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). *Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2018). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Suryani, T., Pangestuti, I., & Fauzi, A. (2021). *The role of public sector leadership in building organizational culture and performance during crisis*. *International Journal of Public Administration*, 44(11), 912-923.
- D Setiawan, H Khairuddin, L Indriani - AMNESIA (JURNAL MANAJEMEN SUMBER ..., 2023)"
Pengaruh Kompensasi dan Fasilitas Kerja Terhadap Semangat Kerja
- Muchlis, S.E., M.M., dkk. (2024), bertajuk "Building Meaningful Work Through Inclusive Leadership: The Role of Psychological Safety"

F. LAMPIRAN

Kuesioner Penelitian Gunakan skala 1-5 untuk memudahkan pengolahan data di SPSS:

(5) Sangat Setuju (SS), (4) Setuju (S), (3) Kurang setuju (KS), (2) Tidak Setuju (TS), (1) Sangat Tidak Setuju (STS)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
	Variabel X: Gaya Kepemimpinan					
1	Pimpinan memberikan instruksi yang jelas dan mudah dipahami mengenai tugas operasional.					
2	Pimpinan memberikan motivasi dan dorongan semangat agar pegawai bekerja lebih optimal					
3	Pimpinan bersedia menerima saran, kritik, dan masukan dari bawahan secara terbuka.					
4	Pimpinan melibatkan staf dalam proses pengambilan keputusan terkait program kerja dinas.					
5	Pimpinan memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas secara mandiri.					
6	Pimpinan menjadi teladan (role model) dalam hal kedisiplinan waktu dan integritas					
	Variabel X: Budaya Kerja					
1	Berorientasi Pelayanan: Saya berkomitmen memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dengan ramah dan cekatan					
2	Akuntabel: Saya melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, dan disiplin tinggi.					
3	Kompeten: Saya terus berusaha belajar dan meningkatkan kapabilitas diri untuk menjawab tantangan tugas.					
4	Harmonis: Saya menjaga hubungan kerja yang kondusif dan saling menghargai perbedaan latar belakang rekan kerja.					
5	Loyal: Saya menjaga nama baik instansi, pimpinan, dan negara dalam setiap tindakan saya.					
6	Adaptif: Saya antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan ke arah yang lebih baik.					
7	Kolaboratif: Saya terbuka dalam bekerja sama dengan berbagai pihak untuk memberi nilai tambah bagi instansi.					