

Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Dinas Pendidikan Provinsi Papua Barat

Wellem Thenu¹, Wa Ode Likewati², Pahmi^{✉3}, Mervin Komber⁴

^{1,2,3,4}Universitas Pendidikan Muhammadiyah, Sorong, Papua Barat Daya, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh akuntabilitas, transparansi, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Pendidikan Provinsi Papua Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research untuk mengetahui hubungan kausal antar variabel penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Dinas Pendidikan Provinsi Papua Barat. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas, transparansi, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara. Selain itu, secara simultan keempat variabel tersebut juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Pendidikan Provinsi Papua Barat. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip good governance serta kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa peningkatan akuntabilitas, transparansi, budaya organisasi yang kuat, serta penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif dapat mendorong peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Papua Barat.

Kata Kunci: akuntabilitas; transparansi; budaya organisasi; kepemimpinan transformasional; kinerja ASN

Abstract

This study aims to analyze the effect of accountability, transparency, organizational culture, and transformational leadership on the performance of civil servants at the Department of Education of West Papua Province. This research uses a quantitative approach with an explanatory research method to examine the causal relationships among the research variables. The population of this study consists of all employees working at the Department of Education of West Papua Province. Data were collected through the distribution of questionnaires to respondents. The collected data were analyzed using multiple linear regression analysis with the assistance of statistical software. The results of the study indicate that accountability, transparency, organizational culture, and transformational leadership partially influence the performance of civil servants. Furthermore, simultaneously these four variables significantly affect the performance of civil servants at the Department of Education of West Papua Province. This finding indicates that the implementation of good governance principles and effective leadership can improve employee performance in carrying out their duties and responsibilities. In conclusion, improving accountability, transparency, a strong organizational culture, and effective transformational leadership can enhance the performance of civil servants within the Department of Education of West Papua Province.

Keywords: *accountability; transparency; organizational culture; transformational leadership; civil servant performance*

Copyright (c) 2026 Wellem Thenu dkk

✉ Corresponding author : Pahmi

Email Address : pahmi@unimudadorong.ac.id

PENDAHULUAN

Pemerintahan yang baik atau *good governance* telah menjadi isu global dalam reformasi sektor publik di berbagai negara. World Bank mendefinisikan *good governance* sebagai tata kelola pemerintahan yang mengedepankan transparansi, partisipasi, akuntabilitas, efektivitas, dan supremasi hukum (Wahyuni dkk, 2025). Penerapan prinsip-prinsip tersebut bertujuan untuk mendorong pelayanan publik yang efisien dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Banyak negara berkembang, lemahnya tata kelola menjadi penyebab utama buruknya kualitas birokrasi dan pelayanan publik (Ruslan dkk, 2025). Indonesia pun menghadapi tantangan serupa, terutama dalam hal transparansi anggaran dan rendahnya akuntabilitas di sektor pelayanan publik (Pahmi dkk, 2023). Penerapan *good governance* di lingkungan pemerintahan daerah menjadi agenda prioritas dalam reformasi birokrasi. Salah satu sektor krusial yang membutuhkan tata kelola baik adalah sektor pendidikan (Rustamadji dkk, 2023).

Dinas Pendidikan sebagai instansi pelaksana kebijakan pendidikan daerah memiliki peran penting dalam mendukung pencapaian kualitas pendidikan nasional. Namun dalam praktiknya, masih ditemukan berbagai persoalan seperti rendahnya efisiensi anggaran, lemahnya partisipasi internal, hingga kurangnya transparansi dalam pengelolaan program (Suriani dkk, 2024). Hal ini berdampak langsung terhadap kinerja pegawai yang menjadi ujung tombak dalam pelayanan kepada masyarakat (Abduh dkk, 2024). Kinerja pegawai diukur dari sejauh mana mereka mampu menjalankan tugas secara efektif, efisien, serta sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan (Karim dkk, 2025). Kinerja optimal, pegawai membutuhkan sistem kerja yang selaras dengan prinsip *good governance* (Karim dkk, 2023).

Tanpa penerapan tata kelola yang baik, kinerja akan terhambat oleh praktik birokrasi yang lambat dan tidak akuntabel. Maka dari itu, penting untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi *Good governance* dalam konteks kinerja pegawai Dinas Pendidikan. Berbagai temuan di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat persoalan serius dalam tata kelola internal Dinas Pendidikan, terutama terkait dengan sistem manajerial dan pelaksanaan program kerja (Daga dkk, 2024). Masih ditemukan indikasi lemahnya koordinasi antarbagian, kurangnya pelaporan kegiatan secara berkala, serta minimnya monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan program pendidikan. Hal ini berdampak pada rendahnya efektivitas implementasi kebijakan, seperti penyaluran bantuan operasional sekolah (BOS) dan program peningkatan mutu guru. Lemahnya sistem pengawasan internal menyebabkan kinerja pegawai tidak optimal dan kerap tidak sesuai dengan target yang direncanakan (Pahmi dkk, 2023). Selain itu, adanya intervensi politis dalam rotasi pegawai juga memperlemah sistem merit dan berdampak pada penempatan SDM yang tidak tepat (Arifai dkk, 2024). Masalah-masalah tersebut menunjukkan bahwa tata kelola di lingkungan Dinas Pendidikan masih perlu pembenahan serius agar selaras dengan prinsip *good governance*. Reformasi birokrasi pada sektor pendidikan tidak hanya harus struktural, tetapi juga menyentuh aspek budaya kerja dan integritas pegawai (Sukmawati dkk, 2025).

Selain persoalan manajerial, rendahnya kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik yang diberikan oleh Dinas Pendidikan juga menjadi cerminan dari kurang maksimalnya penerapan *good governance* (Hawing dkk, 2026). Masyarakat sering kali mengeluhkan proses pelayanan yang lambat, informasi yang tidak transparan, hingga respons yang tidak ramah dari pegawai saat menangani pengaduan. Hal ini diperkuat oleh survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) di beberapa daerah yang menunjukkan skor di bawah rata-rata nasional untuk instansi pendidikan.

Fenomena ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai belum berorientasi pada kepuasan pengguna layanan sebagai prinsip utama pelayanan publik. Ketika budaya pelayanan belum tertanam kuat, maka peran aparatur sipil negara akan kehilangan esensi sebagai pelayan masyarakat. Penerapan prinsip *good governance* harus menasar pada perubahan orientasi kerja pegawai, dari sekadar menjalankan rutinitas administratif menuju pelayanan berbasis kepuasan publik (Rachmadana dkk, 2024). Upaya ini perlu didukung

dengan sistem insentif yang tepat dan pembinaan berkelanjutan terhadap etika pelayanan publik.

Salah satu prinsip utama dalam *good governance* adalah akuntabilitas. Akuntabilitas merupakan bentuk tanggung jawab pegawai atas segala aktivitas dan keputusan yang diambil dalam lingkup pekerjaannya. Akuntabilitas sangat penting untuk memastikan bahwa pegawai melaksanakan tugasnya secara profesional dan sesuai peraturan (Karim dkk, 2023). Tingkat akuntabilitas yang tinggi berkorelasi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai di instansi pemerintah. Tanpa akuntabilitas, pegawai cenderung bekerja asal-asalan dan tidak memiliki tanggung jawab terhadap hasil kerja. Penguatan sistem pertanggungjawaban menjadi aspek yang penting dalam reformasi kinerja birokrasi pendidikan (Jumri dkk, 2025). Evaluasi rutin dan audit internal dapat membantu menumbuhkan budaya kerja yang lebih akuntabel.

Faktor transparansi juga memainkan peran vital dalam mendukung prinsip *good governance*. Transparansi memungkinkan setiap proses kerja dan pengambilan keputusan dapat dipantau serta diketahui oleh publik maupun internal organisasi. Lingkungan Dinas Pendidikan, transparansi sangat berpengaruh terhadap kepercayaan antarpegawai maupun antara pegawai dan masyarakat (Chahyono dkk, 2024). Ketika informasi terbuka dan mudah diakses, pegawai akan lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan dan menjalankan tugas. Transparansi memiliki hubungan signifikan terhadap efektivitas kinerja pegawai pemerintah daerah. Keterbukaan data anggaran, program, dan target kinerja akan mendorong terciptanya budaya organisasi yang lebih disiplin dan bertanggung jawab. Transparansi menjadi salah satu fondasi penting dalam tata kelola yang sehat (Ahmad, 2025).

Kepemimpinan yang efektif juga menjadi faktor yang tidak terpisahkan dari upaya penerapan *good governance* dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu menjadi teladan dalam hal transparansi, akuntabilitas, dan etika kerja akan memberikan pengaruh kuat terhadap perilaku bawahannya (Bahtiar dkk, 2021). Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap penerapan *good governance* dan kinerja pegawai di sektor publik. Kepemimpinan yang visioner dan komunikatif akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Pemimpin juga berperan sebagai penghubung antara kebijakan pusat dan pelaksanaan teknis di lapangan (Pahmi & Busman, 2022). Ketika pemimpin tidak menunjukkan integritas dan komitmen terhadap prinsip *governance*, pegawai pun akan cenderung mengikuti pola yang sama. Pembinaan kepemimpinan menjadi kebutuhan mendesak dalam reformasi birokrasi pendidikan.

METODOLOGI

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausal, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor *good governance* yang meliputi akuntabilitas, transparansi, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran yang objektif dan terukur mengenai hubungan antar variabel melalui pengolahan data statistik. Rancangan penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* (penelitian penjelasan). Rancangan ini digunakan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel bebas (*independen*) dan variabel terikat (*dependen*), yakni bagaimana akuntabilitas, transparansi, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga mengukur seberapa besar pengaruh masing-masing faktor terhadap variabel kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan (Hasniati dkk, 2023).

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai di Dinas Pendidikan sebagai responden penelitian. Kuesioner disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dan diukur menggunakan skala Likert lima poin. Data yang diperoleh dari kuesioner kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linear berganda guna mengetahui pengaruh simultandan parsial dari variabel independen terhadap variabel

dependen. Akuntabilitas dan transparansi mencerminkan prinsip-prinsip utama *good governance* dalam sektor publik, sedangkan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dimasukkan sebagai faktor internal yang berperan dalam membentuk tata kelola yang baik (Karim dkk, 2024). Dengan menggabungkan keempat faktor tersebut, penelitian ini berupaya untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai implementasi *good governance* dan dampaknya terhadap pencapaian kinerja pegawai.

Rancangan penelitian seperti ini, hasil yang diperoleh diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan kajian *good governance* serta kontribusi praktis bagi pihak manajemen Dinas Pendidikan dalam merumuskan kebijakan strategis peningkatan kinerja pegawai berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Objek dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Papua Barat, khususnya yang terlibat dalam proses manajemen dan tata kelola organisasi. Penelitian ini berfokus pada implementasi prinsip-prinsip *good governance* dalam lingkup organisasi publik, dengan mengkaji pengaruh variabel-variabel seperti akuntabilitas, transparansi, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Pemilihan Dinas Pendidikan sebagai objek penelitian didasarkan pada peran strategisnya dalam meningkatkan mutu pendidikan serta pentingnya praktik *good governance* untuk menunjang efektivitas kerja di sektor publik.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Papua Barat yang berjumlah 127 orang. Mengingat jumlah populasi tidak terlalu besar dan masih dalam jangkauan peneliti, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh (*total sampling*), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Penggunaan teknik sampel jenuh bertujuan agar hasil penelitian dapat menggambarkan kondisi faktual secara menyeluruh di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Papua Barat serta menghindari bias yang dapat timbul akibat pemilihan sampel yang tidak representatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 127 Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Pendidikan Provinsi Papua Barat. Karakteristik responden diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja, guna memberikan gambaran umum mengenai profil responden penelitian.

Karakteristik responden

Pengelompokan responden berdasarkan jenis kelamin dilakukan untuk mengetahui komposisi ASN laki-laki dan perempuan yang menjadi responden dalam penelitian ini. Perbedaan jenis kelamin dapat memengaruhi pola kerja, cara berkomunikasi, serta persepsi pegawai terhadap kebijakan organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem pengelolaan kinerja. Informasi mengenai jenis kelamin responden penting untuk menggambarkan kondisi demografis ASN pada Dinas Pendidikan Provinsi Papua Barat.

Tabel 1. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	74	58,3
2	Perempuan	53	41,7
Total		127	100

Sumber: Olah Data, 2026

Tingkat pendidikan mencerminkan kapasitas pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam memahami serta mengimplementasikan prinsip akuntabilitas, transparansi, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional dalam pelaksanaan tugas. Perbedaan tingkat pendidikan juga dapat memengaruhi kualitas pengambilan keputusan dan kinerja pegawai.

Tabel 1. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Diploma (D3)	18	14,2
2	Sarjana (S1)	79	62,2
3	Pascasarjana (S2)	30	23,6
Total		127	100

Sumber: Olah Data, 2026

Masa kerja yang lebih lama umumnya berkaitan dengan pemahaman yang lebih mendalam terhadap sistem kerja, budaya organisasi, serta kebijakan dan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Oleh karena itu, pengelompokan berdasarkan masa kerja penting untuk melihat variasi pengalaman responden dalam menilai kinerja dan tata kelola organisasi.

Tabel 3. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

No	Masa Kerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	< 5 tahun	29	22,8
2	5-10 tahun	41	32,3
3	> 10 tahun	57	44,9
Total		127	100

Sumber: Olah Data, 2026

Analisis statistik deskriptif

Variabel Akuntabilitas (X1) dalam penelitian ini diukur menggunakan 5 pernyataan yang diberikan kepada responden dengan menggunakan skala Likert 1-5. Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden terhadap setiap indikator yang berkaitan dengan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas, kejelasan wewenang, serta kesesuaian antara perencanaan dan realisasi kinerja aparatur. Melalui perhitungan nilai rata-rata (mean) dan Tingkat Capaian Responden (TCR), analisis ini memberikan gambaran mengenai sejauh mana akuntabilitas telah diterapkan dan dirasakan oleh Aparatur Sipil Negara dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi di Dinas Pendidikan Provinsi Papua Barat. Interpretasi kategori penilaian turut digunakan untuk mempermudah pemahaman mengenai tingkat kualitas penerapan akuntabilitas berdasarkan persepsi responden. Rangkuman hasil analisis deskriptif untuk variabel Akuntabilitas (X1) disajikan pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4. Analisis deskriptif variabel akuntabilitas

Indikator	Pernyataan (X1)	Mean	TCR	Kategori
AK1	Saya melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan.	3,63	73	Baik
AK2	Setiap pelaksanaan tugas selalu disertai dengan laporan yang jelas.	4	80	Sangat Baik
AK3	Saya bertanggung jawab penuh atas hasil pekerjaan yang menjadi tugas saya.	3,87	77	Baik
AK4	Hasil kerja saya dievaluasi secara berkala untuk meningkatkan kinerja.	3,90	78	Baik
AK5	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku.	3,47	69	Baik
Rata-rata		3,7	75,4	Baik

Sumber: Olah Data, 2026

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa variabel Akuntabilitas (X1) yang diukur melalui lima indikator pernyataan menunjukkan hasil yang cukup baik. Nilai rata-rata (mean) keseluruhan sebesar 3,7 dengan Tingkat Capaian Responden (TCR) sebesar 75,4%, yang termasuk dalam kategori Baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum Aparatur Sipil Negara pada Dinas Pendidikan Provinsi Papua Barat telah menerapkan prinsip akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Secara rinci, indikator AK2 dengan

pernyataan “Setiap pelaksanaan tugas selalu disertai dengan laporan yang jelas” memperoleh nilai mean tertinggi sebesar 4,00 dengan TCR 80%, yang berada pada kategori Sangat Baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa responden memiliki kesadaran yang tinggi terhadap pentingnya pelaporan sebagai bentuk pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas.

Uji asumsi klasik

Penelitian ini melakukan uji normalitas dengan menganalisis grafik histogram, grafik normal (pplot) dan yang terakhir uji statistik Kolmogorov-Smirnov. Uji normalitas menurut Ghozali (2018) penting untuk dilakukan, selain bagian dari tahapan pengujian namun hal itu juga bertujuan untuk melihat dalam model regresi apakah nilai residual (pengganggu) terdistribusi normal atau tidak. Hasil uji normalitas adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil uji normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	
N		127	
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	3.09421545	
Most Extreme Differences	Absolute	.064	
	Positive	.064	
	Negative	-.050	
Test Statistic		.064	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.	.218	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.207
		Upper Bound	.229

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.
- e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 299883525.

Sumber: Olah Data, 2026

Berdasarkan hasil Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov terhadap nilai residual tidak terstandarisasi (Unstandardized Residual), diperoleh jumlah sampel (N) sebanyak 127 responden. Nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Selain itu, nilai Monte Carlo Sig. (2-tailed) sebesar 0,218, dengan interval kepercayaan 99% berada pada rentang 0,207 hingga 0,229. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal.

Pengujian Multikolinearitas ditujukan sebagai identifikasi pengkorelasiian di antara variabel independen pada suatu model peregresian. Hal ini terlihat pada nilai toleransi dan variance inflasi faktor (VIF), dimana kedua hal tersebut saling bertolak belakang. Hasil yang baik dalam pengujian ini menurut Ghozali (2018) adalah ketika nilai tolerance $\geq 0,10$ sedangkan nilai VIF ≤ 10 sehingga didapatkan tidak terjadinya korelasi antar variabel independen dalam model regresi.

Tabel 6. Hasil uji multikolinearitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Toleranc e	VIF
1	(Constant)	6.459	2.657		2.431	.017		
	Akuntabilitas	-.347	.154	-.277	-2.249	.026	.371	2.695
	Transparansi	.432	.098	.491	4.396	.000	.450	2.221
	Budaya Organisasi	.657	.146	.423	4.514	.000	.641	1.560
	K. Transformasional	-.044	.118	-.030	-.373	.710	.840	1.191

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Olah Data, 2026

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada tabel Coefficients, diketahui bahwa seluruh variabel independen dalam model penelitian, yaitu Akuntabilitas, Transparansi, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Transformasional, memiliki nilai Tolerance > 0,10 dan Variance Inflation Factor (VIF) < 10.

Pembahasan

Akuntabilitas merupakan prinsip fundamental dalam manajemen organisasi yang menekankan kewajiban pegawai untuk mempertanggungjawabkan setiap tindakan dan hasil kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Secara teoritis, akuntabilitas diharapkan mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai karena adanya tuntutan profesional dan moral untuk mencapai standar kerja yang telah ditetapkan (Arifai dkk, 2024). Pegawai yang memiliki kesadaran akuntabilitas yang tinggi cenderung lebih disiplin, berhati-hati, dan berorientasi pada pencapaian hasil kerja yang optimal. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan arah pengaruh negatif. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan akuntabilitas justru diikuti dengan penurunan kinerja pegawai. Kondisi ini dapat terjadi apabila penerapan akuntabilitas lebih menekankan pada aspek pengawasan dan pelaporan yang bersifat administratif daripada pemberdayaan pegawai. Beban pertanggungjawaban yang berlebihan berpotensi menimbulkan tekanan kerja yang tinggi sehingga menurunkan efektivitas kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam terkait hubungan akuntabilitas dan kinerja. Akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, khususnya dalam konteks pengelolaan keuangan publik. Akuntabilitas yang diterapkan secara konsisten dapat membentuk budaya kerja profesional. Namun demikian, beberapa studi juga mengungkapkan bahwa akuntabilitas yang terlalu ketat dapat menimbulkan stres kerja dan menurunkan kinerja individu. Secara kontekstual, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa akuntabilitas di lingkungan organisasi yang diteliti belum diimbangi dengan sistem pendukung yang memadai, seperti kejelasan peran, pelatihan, dan penghargaan kinerja. Sistem akuntabilitas yang efektif seharusnya tidak hanya berfokus pada pengawasan, tetapi juga pada pembinaan dan perbaikan berkelanjutan. Tanpa dukungan tersebut, akuntabilitas dapat dipersepsikan sebagai beban tambahan bagi pegawai.

Transparansi dalam organisasi berkaitan dengan keterbukaan informasi, kejelasan prosedur, serta akses pegawai terhadap kebijakan dan keputusan organisasi. Secara teoritis, transparansi menciptakan iklim kerja yang kondusif karena pegawai merasa dilibatkan dan memperoleh informasi yang memadai dalam menjalankan tugasnya. Transparansi meningkatkan kepercayaan dan kolaborasi, yang berdampak positif pada kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transparansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat transparansi dalam organisasi, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai. Keterbukaan

informasi membantu pegawai memahami tujuan kerja, standar kinerja, serta kontribusi yang diharapkan, sehingga mereka dapat bekerja lebih terarah dan efektif (Karim dkk, 2021).

Transparansi memperkuat hubungan antara pimpinan dan pegawai serta meningkatkan produktivitas kerja. Lingkungan kerja yang transparan meningkatkan motivasi dan rasa keadilan pegawai. Dengan adanya transparansi, pegawai merasa dihargai dan dipercaya, sehingga terdorong untuk memberikan kinerja terbaik. Transparansi juga berperan dalam mendukung akuntabilitas dan integritas organisasi. OECD (2020) menjelaskan bahwa keterbukaan informasi memungkinkan pegawai memahami tanggung jawabnya secara jelas dan mendorong perilaku kerja yang profesional. Dalam konteks penelitian ini, transparansi terbukti menjadi faktor penting yang mendukung peningkatan kinerja pegawai secara individual maupun kolektif.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam berperilaku dan bekerja. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat membentuk sikap kerja pegawai yang produktif dan berorientasi pada pencapaian tujuan. Budaya organisasi yang baik mendorong komitmen, loyalitas, dan motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Budaya yang mendukung kolaborasi, disiplin, dan komunikasi efektif memungkinkan pegawai bekerja secara optimal dan selaras dengan tujuan organisasi (Chahyono dkk, 2025).

Budaya organisasi yang positif meningkatkan motivasi dan komitmen kerja pegawai. Budaya organisasi mempengaruhi interaksi sosial dan kerja sama antarpegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Budaya organisasi yang sehat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif (Karim dkk, 2024). Dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi berperan sebagai faktor internal yang memperkuat perilaku kerja pegawai. Nilai-nilai yang dianut bersama menjadi motivator bagi pegawai untuk bekerja lebih baik dan saling mendukung.

Kepemimpinan transformasional secara teoritis dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja optimal. Pemimpin transformasional mendorong perubahan positif melalui visi, motivasi, dan pemberdayaan pegawai. Kepemimpinan ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja melalui pengembangan potensi individu. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional belum mampu memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan organisasi yang diteliti (Karim dkk, 2025). Hal ini dapat disebabkan oleh perbedaan persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan atau kurang optimalnya implementasi kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Efektivitas kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada konteks organisasi dan kesiapan pegawai dalam menerima perubahan. Dalam konteks penelitian ini, kemungkinan pegawai lebih dipengaruhi oleh faktor struktural seperti transparansi dan budaya organisasi dibandingkan oleh gaya kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional akan efektif apabila didukung oleh sistem organisasi yang matang dan budaya kerja yang kuat. Tanpa dukungan tersebut, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja menjadi tidak signifikan.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan arah pengaruh negatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan akuntabilitas yang ada di lingkungan organisasi belum sepenuhnya mendorong peningkatan kinerja pegawai. Hal tersebut dapat disebabkan karena implementasi

akuntabilitas lebih banyak berfokus pada aspek administratif seperti pelaporan, pengawasan, dan pemenuhan dokumen pertanggungjawaban, sehingga berpotensi menambah beban kerja pegawai. Kondisi tersebut dapat mengurangi efektivitas waktu kerja pegawai dalam melaksanakan tugas utama, sehingga berdampak pada penurunan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transparansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Semakin tinggi tingkat keterbukaan informasi dalam organisasi, maka semakin baik pula kinerja pegawai. Transparansi yang diwujudkan melalui keterbukaan dalam penyampaian kebijakan, prosedur kerja, serta sistem penilaian kinerja mampu meningkatkan pemahaman pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Adanya informasi yang jelas dan mudah diakses, pegawai dapat bekerja secara lebih terarah, efektif, dan efisien. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu membentuk sikap dan perilaku kerja pegawai yang lebih produktif. Nilai-nilai organisasi yang menekankan kedisiplinan, kerja sama, tanggung jawab, serta komitmen terhadap tujuan organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Adanya budaya organisasi yang positif, pegawai cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan belum mampu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti karakteristik organisasi birokrasi, sistem kerja yang bersifat struktural, atau belum optimalnya implementasi prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dalam praktik manajerial sehari-hari. Peran kepemimpinan masih perlu diperkuat agar mampu memberikan motivasi, inspirasi, dan arahan yang lebih efektif kepada pegawai.

Referensi :

- Abduh, T., Remmang, H., Abubakar, H., & Karim, A. (2024). Entrepreneurship and MSME market orientation toward creative industries: Society Era 5.0 in Makassar city. *Asian Economic and Financial Review*, 14(2), 76-87. <https://doi.org/10.55493/5002.v14i2.4964>
- Ahmad, A. (2025). Traditional Clothing to Increase the Competitiveness of MSEMs in the Tourism Sector in South Sulawesi Province. *International Journal of Commerce and Finance*, 11(2), 33-52.
- Arifai, L. N., Kumoro, A. R., Sismar, A., Sudirman, S., Anwar, V., Irwan, A., & Pahmi, P. (2024). Analisis Peningkatan Produk Tabungan Pt Bank Mega Di Sorong Papua Barat. *Jurnal Akuntansi STIE Muhammadiyah Palopo*, 10(1), 90-107.
- Bahtiar, A. S., & Karim, A. (2021). The Role of BUMDes in Sustainable Economic Development at Enrekang Regency. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 1, 117-132. <https://doi.org/10.33168/LISS.2021.0108>
- Chahyono, Azis, M., & Karim, A. (2025). Production, innovation, and creativity management model of MSMEs F&B service in Makassar City, Indonesia. *Asian Economic and Financial Review*, 15(5), 811-844. <https://doi.org/10.55493/5002.v15i5.5396>
- Chahyono., Karim, A., Ruslan, M., & Idris, M. (2024). Work Engagement and Person-Job Fit as Catalysts for Employee Performance Excellence in Indonesia's Agricultural Domain. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(10), 86-113. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.1006>
- Daga, R., Karim, A., Nawir, F., Lutfi, A., & Jumady, E. (2024). Analysis of Social Media Marketing Technology and Online-Based Consumer Purchase Interest in South Sulawesi. *Quality-Access to Success*, 25(199), 330-337. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.199.36>

- Hasniati, H., Indriasari, D. P., Sirajuddin, A., & Karim, A. (2023). The decision of women in Makassar City to be entrepreneurs. *Binus Business Review*, 14(1), 85-98. <https://doi.org/10.21512/bbr.v14i1.8936>
- Hawing, H., Hamrun, H., Karim, A., & Wibowo, Y. A. (2026). BUMDes as an Arena for Contesting Local Economic Policies: A Review of Village Government Politics in Enrekang Regency. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 6(1), 688-694. <https://doi.org/10.37531/amar.v6i1.3684>
- Jumri, S., Asrianto, A., Pathullah, P., & Amal, A. (2025). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Profitabilitas Pada CV. Mughini Ayyu Kartini Makassar. *Economics and Digital Business Review*, 6(2), 1231-1240.
- Karim, A., Ahmad, A., & Hawing, H. (2025). Perceived Risk and Purchase Intention of Fashion Products Through Social Media Platforms in Makassar City. *Buletin Poltanesa*, 26(2). <https://doi.org/10.51967/tanesa.v26i2.3525>
- Karim, A., Ahmad, A., & Syamsuddin, I. (2024). An empirical study on the impact of village fund on economic growth and poverty alleviation. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(9), 333-352. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.0921>
- Karim, A., Ahmad, A., Remmang, H., & Chahyono. (2025). Implementation of green marketing, quality brand consumer behavior, and impact purchase decisions for precious metal products. *International Journal of Management and Sustainability*, 14(2), 374-391. <https://doi.org/10.18488/11.v14i2.4192>
- Karim, A., Asrianto, A., Ruslan, M., & Said, M. (2023). Gojek accelerate economic recovery through the digitalization of MSMEs in Makassar. *Journal The Winners*, 24(1), 23-31. <https://doi.org/10.21512/tw.v24i1.9388>
- Karim, A., Musa, C. I., Sahabuddin, R., & Azis, M. (2021). The Increase of Rural Economy at Baraka Sub-District through Village Funds. *Journal The Winners*, 22(1), 89-95. <https://doi.org/10.21512/tw.v22i1.7013>
- Karim, A., Ruslan, M., Chahyono, C., Yunus, M. K., & Ahmad, A. (2024). Fintech P2P lending in increasing people's purchasing power in South Sulawesi Province. *Journal The Winners*, 25(2), 113-123. <https://doi.org/10.21512/tw.v25i2.12059>
- Karim, A., Syamsuddin, I., & Asrianto, A. (2023). Profitability ratio analysis profit growth PT. Gudang Garam Tbk on the IDX for the 2014-2021 period. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 7(2), 649-660. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v7i2.9133>
- Pahmi, P., & Busman, B. (2022). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Tanralili Kabupaten Maros. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 2(2), 393-402. <https://doi.org/10.58191/jomel.v2i2.98>
- Pahmi, P., Tasrim, T., Jayanti, A., Rachmadana, S. L., & Munzir, M. (2023). Marketing Tactics and Corporate Image: The Key to Maintaining Loyalty. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 14(3), 511-526. <https://doi.org/10.18196/jbti.v14i3.20493>
- Pahmi, P., Tasrim, T., Jayanti, A., Rachmadana, S. L., Irfan, A., & Alim, A. (2023). Marketing mix improves consumer purchase decisions. *Jurnal Ekonomi Pembangunan STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 368-384. <http://dx.doi.org/10.35906/jep.v9i2.1699>
- Rachmadana, S. L., Pahmi, P., Sabaria, S., Hamsiah, H., & De Fretes, I. (2024). Digital Marketing Literacy to Sustain MSME Businesses in Southwest Papua. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 15(1), 44-55. <https://doi.org/10.18196/jbti.v15i1.20826>
- Ruslan, M., Menne, F., Yusuf, M., Abubakar, H., & Karim, A. (2025). The Resilience of Small and Medium Businesses in Gowa District During the Covid-19 Pandemic. *Calitatea*, 26(207), 117-125. <https://doi.org/10.47750/QAS/26.207.14>
- Rustamadji, R., Triyoso, A., Pahmi, P., Jusmin, J., & Karim, A. (2023). Teachers' Perception Toward the Principal Competence in School-Based Management. *Migration Letters*, 21(05), 319-328.

- Sukmawati, S., Suriani, S., Karim, A., Setiawan, L., & Yunus, M. K. (2025). Building sustainable human resource work meaning: A case study of Generation Z. *International Journal of Management and Sustainability*, 14(3), 787–802. <https://doi.org/10.18488/11.v14i3.4367>
- Suriani, S., Nur, I., Mardjuni, S., Baharuddin, S. M., & Karim, A. (2024). Budget participation and financial information asymmetry: Behavior of budget users and financial report fraud. *Asian Economic and Financial Review*, 14(10), 748. <https://doi.org/10.55493/5002.v14i10.5201>
- Wahyuni, N., Kahfi, Z., Karim, A., & Rahim, S. (2025). Disclosure of sustainability reports of financial performance of textile and garment manufacturing companies on the Indonesia stock exchange. *International Journal of Management and Sustainability*, 14(2), 464–480. <https://doi.org/10.18488/11.v14i2.4198>