

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Deskripsi Obyek Penelitian

Kantor Kecamatan Krembangan merupakan instansi pemerintahan yang berperan sebagai perpanjangan tangan Pemerintah Kota Surabaya dalam penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, dan pembangunan di tingkat kecamatan. Kantor ini terletak di Jl. Ikan Dorang No. 1, Kelurahan Krembangan Selatan, Kecamatan Krembangan, Kota Surabaya, Jawa Timur.

Secara struktural, Kantor Kecamatan Krembangan dalam struktur instansinya berada di kepemimpinan Camat, di mana Camat mempunyai tanggung jawab atau tugas secara langsung terhadap Wali Kota Surabaya. Dalam pelaksanaan tugasnya, Camat dibantu oleh Sekretaris Kecamatan serta beberapa kepala seksi yang membidangi urusan pemerintahan, pembangunan, kesejahteraan rakyat, pelayanan umum, dan ketentraman serta ketertiban.

Kecamatan Krembangan terdiri dari lima kelurahan, yaitu Kelurahan Kemayoran, Perak Barat, Perak Timur, Krembangan Selatan, dan Krembangan Utara. Kantor Kecamatan berperan sebagai koordinator penyelenggaraan pelayanan administrasi pemerintahan kelurahan, pengelolaan data kependudukan, penanganan bantuan sosial, pemberdayaan masyarakat, pengawasan pembangunan lingkungan, dan pengaduan layanan publik.

Dalam hal pelayanan publik, Kantor Kecamatan Krembangan terus berupaya meningkatkan kualitas layanan dengan menerapkan prinsip transparansi,

akuntabilitas, serta pemanfaatan teknologi informasi melalui program Surabaya Single Window (SSW) dan layanan daring lainnya. Selain itu, kantor kecamatan juga menjadi pusat koordinasi berbagai kegiatan sosial, ekonomi, dan pemberdayaan masyarakat, termasuk kerja sama dengan lembaga swadaya masyarakat, tokoh masyarakat, dan instansi vertikal lainnya.

Dengan kompleksitas tugas dan perannya dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan daerah, Kantor Kecamatan Krembangan menjadi objek penelitian yang strategis, terutama untuk kajian-kajian mengenai manajemen publik, kualitas layanan pemerintahan, kinerja aparatur sipil negara (ASN), serta implementasi kebijakan daerah di tingkat kecamatan.

5.2 Deskripsi Data Hasil Penelitian

Karakteristik responden pada penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, usia, masa kerja, dan pendidikan. Pembahasan karakteristik responden diawali dengan penjelasan mengenai jenis kelamin, antara lain:

Tabel 5. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	34	59,6%
Perempuan	23	40,4%
Total	57	100%

Sumber: Olahdata SPSS, 2025

Data pada Tabel 5.1 memperlihatkan distribusi responden laki-laki menurut jenis kelamin sebanyak 34 responden (59,6%) dan perempuan sebanyak 23 responden (40,4%). Paling banyak pegawai di Kecamatan Krembangan Kota Surabaya laki-laki. Karakteristik responden yang dipaparkan kedua mengacu pada usia, yaitu antara lain:

Tabel 5. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
< 25 tahun	4	7%
25-40 tahun	31	54,4%
> 40 tahun	22	38,6%
Total	57	100%

Sumber: Olahdata SPSS, 2025

Data pada Tabel 5.2 memperlihatkan distribusi responden menurut usia <25 tahun sebanyak 4 responden (7%), 25-40 tahun sebanyak 31 responden (54,4%), dan > 40 tahun sebanyak 22 responden (38,6%). Paling banyak pegawai di Kecamatan Krembangan Kota Surabaya usia 25-40 tahun. Karakteristik responden yang dipaparkan ketiga mengacu pada masa kerja, yaitu antara lain:

Tabel 5. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
< 5 tahun	16	28,1%
5-15 tahun	21	36,8%
> 15 tahun	20	35,1%
Total	57	100%

Sumber: Olahdata SPSS, 2025

Data pada Tabel 5.3 memperlihatkan distribusi responden menurut masa kerja < 5 tahun sebanyak 16 responden (28,1%), 5-15 tahun sebanyak 21 responden (36,8%), dan > 15 tahun sebanyak 20 responden (35,1%). Paling banyak pegawai di Kecamatan Krembangan Kota Surabaya masa kerja dalam rentang 5 hingga 15 tahun. Karakteristik responden yang dipaparkan terakhir adalah pendidikan sebagai berikut:

Tabel 5. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA	30	52,6%
S1	23	40,4%
S2	4	7%
Total	57	100%

Sumber: Olahdata SPSS, 2025

Data pada Tabel 5.4 memperlihatkan distribusi responden menurut pendidikan SMA sebanyak 30 responden (52,6%), S1 sebanyak 23 responden (40,4%), dan S2 sebanyak 4 responden (7%). Paling banyak pegawai di Kecamatan Krembangan Kota Surabaya pendidikan SMA.

5.3 Hasil Penelitian

5.3.1 Uji Instrumen

5.3.1.1 Uji Validitas

Pengujian validitas menjadi alat ukur yang berfungsi guna melakukan evaluasi atas valid tidaknya suatu kuesioner. Menurut Sugiyono (2021), suatu item pernyataan dikatakan valid jika dasar pemilihannya adalah r hitung $>$ r tabel. Pada penelitian ini r tabel diperoleh sebesar 0,260.

Tabel 5. 5 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Hasil
Kinerja pegawai	Y 1.1	0,925	0,260	Valid
	Y 1.2	0,526	0,260	Valid
	Y 2.1	0,859	0,260	Valid
	Y 2.2	0,763	0,260	Valid
	Y 3.1	0,892	0,260	Valid
	Y 3.2	0,797	0,260	Valid
	Y 4.1	0,910	0,260	Valid
	Y 4.2	0,764	0,260	Valid

Variabel	Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Hasil
Kepemimpinan Transformasional	X1 1.1	0,916	0,260	Valid
	X1 1.2	0,964	0,260	Valid
	X1 2.1	0,943	0,260	Valid
	X1 2.2	0,968	0,260	Valid
	X1 3.1	0,775	0,260	Valid
	X1 3.2	0,938	0,260	Valid
	X1 4.1	0,889	0,260	Valid
	X1 4.2	0,885	0,260	Valid
Motivasi Kerja	X2 1.1	0,935	0,260	Valid
	X2 1.2	0,938	0,260	Valid
	X2 2.1	0,877	0,260	Valid
	X2 2.2	0,919	0,260	Valid
	X2 3.1	0,798	0,260	Valid
	X2 3.2	0,898	0,260	Valid
Budaya Kerja	X3 1.1	0,917	0,260	Valid
	X3 1.2	0,901	0,260	Valid
	X3 2.1	0,948	0,260	Valid
	X3 2.2	0,915	0,260	Valid
	X3 3.1	0,917	0,260	Valid
	X3 3.2	0,797	0,260	Valid

Sumber: Olahdata SPSS, 2025

Tabel 5.5 menunjukkan seluruh item pernyataan memperoleh angka r-hitung lebih besar dari r-tabel sebesar 0,260, sehingga kesimpulannya bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid.

5.3.1.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas merupakan suatu metode evaluasi suatu kuesioner dengan fungsinya sebagai konstruk atau indikator variabel. Ketika tanggapan responden terhadap kuesioner tetap konstan atau stabil sepanjang waktu, maka hal tersebut dianggap reliable. Kemudian, teknik yang digunakan dalam penelitian ini

untuk menilai reliabilitas kuesioner adalah uji statistik *Cronbach Alpha*. Kuesioner yang reliable juga dibantu dengan *software* SPSS. Suatu instrumen dinyatakan andal apabila nilai angka dari *Cronbach's Alpha* yang diperoleh melebihi 0,60 (Priyatno, 2018).

Tabel 5. 6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Pengukuran	Hasil
Kinerja karyawan	0,912	0,60	Reliabel
Kepemimpinan transformasional	0,966	0,60	Reliabel
Motivasi kerja	0,945	0,60	Reliabel
Budaya kerja	0,951	0,60	Reliabel

Sumber: Olahdata SPSS, 2025

Data dalam Tabel 5.6 memperlihatkan hasil pengujian reliabilitas, di mana nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel kinerja pegawai tercatat angka 0,912, kepemimpinan transformasional 0,966, motivasi kerja 0,945, dan budaya kerja 0,951. Hasil tersebut menunjukkan angka dari *Cronbach's Alpha* melebihi dari angka 0,60, artinya variabel dari studi ini tergolong reliabel.

5.3.2 Uji Asumsi Klasik

5.3.2.1 Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan karena tujuannya guna menilai sejauh mana sampel berdistribusi normal atau tidak (Ghozali, 2021). Dan, uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* pada *software* SPSS digunakan untuk menilai normalitas data. Probabilitas (*Asymtotic Significance*) dapat menjadi landasan dalam menentukan pilihan. Apabila nilai angka dari probabilitas melebihi 0,05, artinya sebaran model regresi dinyatakan memenuhi kriteria distribusi normal.

Tabel 5. 7 Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	
N		57	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	2.00958136	
Most Extreme Differences	Absolute	.125	
	Positive	.125	
	Negative	-.122	
Test Statistic		.125	
Asymptotic Significance (2-tailed)		.028 ^c	
Monte Carlo Significance (2-tailed)	Significance	.321 ^d	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.309
		Upper Bound	.333

a. Test Distribution is Normal

b. Calculated from data

c. Lilliefors Significance Correction

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000

Tabel 5.7 menunjukkan nilai signifikansi uji normalitas sebesar 0,321. Hasil tersebut menunjukkan nilai signifikansi $> 0,05$. Dengan kata lain, hasil ini menunjukkan bahwa data penelitian mengikuti distribusi normal.

5.3.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas adalah uji yang digunakan untuk menilai ada tidaknya residual atau ketimpangan varians antar observasi dalam suatu model regresi. Uji Glejser digunakan dalam uji heteroskedastisitas penelitian ini. Heteroskedastisitas tidak menjadi masalah apabila tingkat signifikansi dari hubungan antara variabel bebas dan nilai absolut residu melebihi angka 0,05 (Ghozali, 2021).

Tabel 5. 8 Hasil Uji Heteroskedastisitas

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Significance
1	(Constant)	.565	1.137		.497	.621
	Kepemimpinan Transformasional	-.024	.057	-.101	-.418	.678
	Motivasi Kerja	-.090	.089	-.277	-1.012	.316
	Budaya Kerja	.154	.087	.469	1.764	.084

a. Dependent Variable: Abs_Res

Tabel 5.8 menunjukkan hasil uji heteroskedastisitas nilai signifikansi variabel kepemimpinan transformasional 0,678, motivasi kerja 0,316, dan budaya kerja 0,084. Hasil pengujian memperlihatkan nilai signifikansi melebihi angka 0,05, sehingga kesimpulannya dapat diketahui bahwa tidak terdapat masalah heteroskedastisitas

5.3.2.3 Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas merupakan analisis statistik yang digunakan untuk mengevaluasi tingkat keterkaitan di antara variabel bebas dalam persamaan regresi (Ghozali, 2021). Peneliti dapat menggunakan VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance* guna mengetahui ada tidaknya multikolinieritas. Model regresi yang bebas multikolinieritas sering didefinisikan tidak memiliki tanda-tanda multikolinieritas apabila angka VIF berada di bawah 10 serta angka toleransi melebihi 0,1.

Tabel 5. 9 Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1		
(Constant)		
Kepemimpinan Transformasional	.302	3.307
Motivasi Kerja	.238	4.204
Budaya Kerja	.251	3.982

Sumber: Olahdata SPSS, 2025

Tabel 5.9 pada hasil uji multikolinieritas variabel kepemimpinan transformasional VIF 3,307 dan *tolerance* 0,302, motivasi kerja VIF 4,204 dan *tolerance* 0,238, dan budaya kerja VIF 3,982 dan *tolerance* 0,251. Hasil pengujian memperlihatkan nilai VIF di bawah angka 10 dan toleransi di atas angka 0,1, sehingga kesimpulannya dapat diketahui bahwa seluruh variabel bebas tidak mengalami indikasi multikolinieritas

5.3.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Sugiyono (2021) mendefinisikan bahwa analisis regresi linier berganda digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh satu maupun lebih variabel bebas terhadap sebuah variabel terikat. Berikut ini persamaannya:

Tabel 5. 10 Hasil Analisis Regresi Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.305	1.742		2.472	.017
	Kepemimpinan Transformasional	.256	.088	.294	2.920	.005
	Motivasi Kerja	.397	.136	.331	2.916	.005
	Budaya Kerja	.425	.133	.352	3.187	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

$$Y = 4,305 + 0.256X_1 + 0.397X_2 + 0.425X_3 + e$$

1. Nilai konstanta sebesar 4,305 menunjukkan apabila kepemimpinan transformasional (X1), motivasi kerja (X2), dan budaya kerja (X3) memperoleh nilai nol. Dengan demikian, angka data yang ditemukan dari kinerja pegawai (Y) tercatat 4,305
2. Nilai koefisien regresi kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 0,256 menunjukkan tiap kenaikan sebesar satu-satuan akan mengakibatkan peningkatan angka mencapai 0,256 dengan mempertimbangkan variabel-variabel lainnya.
3. Nilai koefisien regresi motivasi kerja (X2) sebesar 0,397 menunjukkan tiap kenaikan sebesar satu-satuan akan mengakibatkan peningkatan angka mencapai 0,397 dengan mempertimbangkan variabel-variabel lainnya.
4. Nilai koefisien regresi untuk budaya kerja (X3) senilai 0,425 menandakan bahwa setiap peningkatan satu unit akan menyebabkan kenaikan sebesar 0,425, dengan memperhitungkan variabel-variabel lainnya.

5.3.4 Analisis Korelasi Berganda

Pengujian korelasi berganda diterapkan guna mengukur tingkat keterkaitan variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, serta budaya kerja (X) terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

Tabel 5. 11 Hasil Analisis Korelasi Berganda

Model Summary				
R Square	Change Statistics			Significance F
	Change	F Change	df1	
.838	91.173	3	53	.000

a. Predictors: (constant) Budaya Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja...

Tabel 5.11 hasil analisis korelasi berganda menunjukkan nilai *R square change* 0,838. Maka dapat diartikan besarnya hubungan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 83,8% yang dikategorikan hubungan sangat kuat.

5.3.5 Uji Hipotesis

5.3.5.1 Uji Parsial (Uji t)

Sugiyono (2021) mengatakan bahwa uji t merupakan teknik uji yang berfungsi menilai dengan teknik terpisah untuk menentukan signifikansi keterkaitan antara masing-masing variabel independen dan variabel dependen bermakna secara statistik. Ketika nilai t hasil perhitungan diadu dengan nilai t pada tabel dengan menggunakan taraf signifikansi 95%, taraf signifikansi 5% yang telah ditentukan, dan jika derajat kebebasan ditetapkan pada n-k, keputusan yang diambil adalah menolak H₀ dan menerima H_a. Kemudian, jika hasil uji menghasilkan t hitung yang lebih tinggi daripada t tabel, maka variabel bebas terbukti memengaruhi variabel terikat secara signifikan.

Tabel 5. 12 Hasil Uji Parsial (Uji t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.305	1.742		2.472	.017
Kepemimpinan Transformasional	.256	.088	.294	2.920	.005
Motivasi Kerja	.397	.136	.331	2.916	.005
Budaya Kerja	.425	.133	.352	3.187	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Penelitian ini memperoleh nilai t tabel sebesar 2,011. Hasil uji parsial (uji t) sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai memperoleh t hitung senilai 2,920, melebihi t tabel senilai 2,011, serta tingkat signifikansi sebesar 0,005 yang berada di bawah ambang 0,05. Dengan demikian, H1 diterima dan H0 ditolak, yang berarti kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.
2. Variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai memperoleh t hitung senilai 2,916, melebihi t tabel senilai 2,011, serta tingkat signifikansi sebesar 0,005 yang berada di bawah ambang 0,05. Dengan demikian, H2 diterima dan H0 ditolak, yang berarti motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.
3. Variabel budaya kerja terhadap kinerja pegawai memperoleh t hitung senilai 3,187 melebihi t tabel senilai 2,011, serta tingkat signifikansi sebesar 0,005 yang berada di bawah ambang 0,05. Dengan demikian, H3 diterima dan H0

ditolak, yang berarti budaya kerja memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

5.3.5.2 Uji Simultan (Uji F)

Menurut Sugiyono (2021), uji F berfungsi dalam meninjau seberapa besar pengaruh secara bersamaan antara variabel-variabel bebas dengan variabel terikat. Dalam berlangsungnya pengujian, statistik berfungsi sebagai alat pengujian dari variabel-variabel bebas dilakukan secara bersamaan. Untuk melakukan analisis uji F ini, pada taraf kepercayaan α 0,10, maka nilai F-hitung diuji dengan cara disejajarkan terhadap F-tabel. Apabila F hitung > dari F tabel atau nilai probabilitas berada di bawah 0,05, artinya mengindikasikan pada kondisi menolak H0 dan menerima Ha. Kondisi tersebut menemukan variabel terikat yang Hal ini menunjukkan bahwa variabel dependen dipengaruhi oleh variabel bebas secara bersamaan.

Tabel 5. 13 Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	1167.112	3	389.037	91.173	.000 ^b
	Residual	226.151	53	4.267		
	Total	1393.263	56			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (constant) Budaya Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja...

Temuan studi ini memperoleh angka dari F tabel yang tercatat 2,800. Hasil dari pengujian simultan untuk variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai menghasilkan F hitung 91,173 yang melebihi F tabel 2,800, disertai tingkat signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari

0,05. Sehingga, hipotesis H4 diterima dan H0 ditolak, yang menggambarkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya kerja secara bersamaan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

5.3.5.3 Analisis Determinasi

Koefisien determinasi yang sering disebut dengan analisis R² (*R square*) digunakan untuk menaksir seberapa besar sumbangan kolektif semua variabel bebas terhadap variabel terikat. Koefisien determinasi memiliki rentang 0 hingga 1. Dan bila nilainya hampir mencapai 1, artinya model ini berindikasi dapat diklaim lebih kuat dalam menjelaskan variabel independen terhadap variabel dependen. Apabila nilai R² berada dekat angka nol, maka kontribusi variabel-variabel bebas saat menerangkan pergeseran variabel terikat akan semakin kecil (Ghozali, 2020).

Tabel 5. 14 Analisis Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.915 ^a	.838	.828	2.06567

a. Predictors: (constant) Budaya Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja...

Data dalam Tabel 5.14 memperlihatkan nilai R² senilai 0,915, yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya kerja memberikan kontribusi senilai 91,5% terhadap kinerja karyawan, sedangkan total sisa senilai 8,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lainnya.

5.3.5.4 Uji Dominan

Pengujian dominansi dilakukan untuk mengidentifikasi variabel mana yang memberikan pengaruh utama terhadap variabel yang diamati sebagai hasil

(Ghozali, 2021). Dalam mengidentifikasi variabel independen yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap variabel dependen, peneliti memakai koefisien beta sebagai acuan. *Standardized coefficient beta* digunakan untuk menilai dominasi pengaruh variabel bebas, jika nilai salah satu dari variabel bebaas lebih tinggi maka menandakan pengaruh paling kuat terhadap variabel terikat.

Tabel 5. 15 Hasil Uji Dominan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.305	1.742		2.472	.017
Kepemimpinan Transformasional	.256	.088	.294	2.920	.005
Motivasi Kerja	.397	.136	.331	2.916	.005
Budaya Kerja	.425	.133	.352	3.187	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Tabel 5.15 hasil uji dominan menunjukkan nilai *standardized coefficient beta* paling besar pada variabel budaya kerja yang memberikan pengaruh pada kinerja pegawai senilai 0,352. Hal ini menggambarkan temuan bahwa budaya kerja memberikan kontribusi senilai 35,2% terhadap kinerja pegawai, sedangkan sisa senilai 64,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lainnya.

5.4 Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian

5.4.1 Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Krembangan Kota Surabaya

Variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai memperoleh t hitung senilai 2,920, melebihi t tabel senilai 2,011, serta tingkat signifikansi sebesar 0,005 yang berada di bawah ambang 0,05. Dengan demikian,

H1 diterima dan H0 ditolak, yang berarti kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan temuan tersebut, kesimpulan yang dapat dimengerti adalah adanya peningkatan kepemimpinan transformasional berbanding lurus dengan peningkatan kinerja pegawai. Menurut Daeli et al., (2024), kepemimpinan transformasional adalah pendekatan yang diberikan oleh pimpinan yang dapat mendorong rasa semangat, inovasi, dan meningkatkan antusiasme pegawai dalam bekerja guna meraih sasaran yang diinginkan organisasi. Namun demikian, penelitian Basuki (2021) mengemukakan pendekatan teoretis yang cenderung stabil untuk mampu menguraikan korelasi dua variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja aparatur dalam lingkungan ranah publik, terutama pada tingkat pemerintahan lokal seperti kecamatan, masih terbatas dan belum banyak dikaji secara menyeluruh.

Selanjutnya menurut Yulianeu (2023), kepemimpinan transformasional mendorong perubahan melalui inspirasi, motivasi, dan perhatian terhadap kebutuhan individu. Namun literatur terkini di Indonesia masih terbatas terkait aplikasi pada sektor pemerintahan. Dalam studi Salfitri et al., (2024) telah ditemukan bahwa transformasional *leadership* memiliki pengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja staf di lembaga publik, melalui mediasi motivasi kerja dan budaya organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang diteliti Surbakti, Hardjo, dan Siregar (2025), Setiawati dan Prahiawan (2024), Mujaya, Triatmanto, dan Hikmah (2023), Lisnawati, Rukaiyah, dan Muin (2024),

Purnamasari, Bagia, dan Surendra (2021), Fitri dan Putri (2024), Hasanah dan Baehaki (2022), Putri dan Andjarwati (2024), Raflianto & Laily (2020), Putro, Hakim, Sujudi, dan Susanto (2023), serta Butarbutar, Yusnita, dan Herdiyana (2022). Penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai jika dianalisis secara parsial.

5.4.2 Motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Krembangan Kota Surabaya

Variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai memperoleh t hitung senilai 2,916, melebihi t tabel senilai 2,011, serta tingkat signifikansi sebesar 0,005 yang berada di bawah ambang 0,05. Dengan demikian, H_2 diterima dan H_0 ditolak, yang berarti motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan temuan tersebut, kesimpulan yang dapat dimengerti adalah adanya peningkatan motivasi kerja berbanding lurus dengan peningkatan kinerja pegawai. Motivasi kerja berfungsi sebagai unsur psikologis yang krusial untuk menstimulasi tindakan dan kinerja pada setiap karyawan di tempat kerjanya. Hasibuan (2017), mendefinisikan bahwa motivasi kerja adalah metode untuk memacu semangat kerja pada karyawan dengan alasan untuk kesediaan mereka dalam mengerahkan seluruh kapasitas diri dan keahlian demi tercapainya tujuan yang telah dirancang pada setiap organisasi. Penelitian Adinugroho et al., (2024), temuan pada lembaga pemerintahan mengindikasikan bahwa motivasi kerja secara kuat memengaruhi kinerja aparatur yang efektif, efisien, dan produktif. Aparatur

dengan tingkat motivasi yang kuat umumnya akan patuh terhadap aturan dan prosedur, berorientasi pada hasil, serta memiliki komitmen tinggi terhadap penyelesaian tugas.

Lebih lanjut, Rismayanti, Rayhan, Qois Adzim, dan Fatihah (2023) menjelaskan bahwa motivasi kerja dapat berasal dari dua sumber utama, yakni motivasi intrinsik (dorongan internal pribadi seperti komitmen, kepuasan pribadi, serta keinginan untuk berkembang) dan motivasi ekstrinsik (dorongan eksternal pribadi seperti penghargaan, promosi, insentif, atau pengakuan). Keduanya berperan penting, namun motivasi intrinsik sering kali menunjukkan efek yang lebih bertahan lama terhadap peningkatan kinerja. Temuan studi oleh Lestari et al., (2022) pada instansi PEMDA dapat dilihat hasil akhirnya yang diketahui pada setiap aparaturnya yang mempunyai tingkat motivasi tinggi mempunyai juga kapasitas tinggi untuk menuntaskan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan jangka waktu yang diberikan, dan mampu menghasilkan *output* berkualitas, serta lebih proaktif dalam bekerja sama antar rekan kerja. Ini berarti, motivasi kerja tidak hanya mendorong produktivitas, tetapi juga membentuk perilaku kerja positif di lingkungan organisasi.

Selain itu, menurut Firman dan Dirwan (2024), faktor motivasi setiap pegawai untuk bekerja juga bertindak menjadi penguat pengaruh dari variabel pendukungnya, yakni kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja akan mampu mengalami peningkatan saat tingkat motivasi pegawai dalam bekerja juga dominan.

Sebaliknya, apabila motivasi kerja rendah, bahkan kepemimpinan yang efektif tidak selalu menghasilkan efek baik pada tingkat kinerja pada masing-masing karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang diteliti Surbakti, Hardjo, dan Siregar (2025), Setiawati dan Prahiawan (2024), Raflianto dan Laily (2020), Evi dan Tine (2022), Lestari, Wimba, dan Sugianingrat (2024), Waedi, Tabranai, dan Indriasih (2023), serta Virgiawan, Rianto, dan Endri (2021). Penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai jika dianalisis secara parsial.

5.4.3 Budaya kerja kinerja pegawai berpengaruh secara parsial di Kecamatan Krembangan Kota Surabaya

Variabel budaya kerja terhadap kinerja pegawai memperoleh t hitung senilai 3,187 melebihi t tabel senilai 2,011, serta tingkat signifikansi sebesar 0,005 yang berada di bawah ambang 0,05. Dengan demikian, H_3 diterima dan H_0 ditolak, yang berarti budaya kerja memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan temuan tersebut, kesimpulan yang dapat dimengerti adalah adanya peningkatan budaya kerja berbanding lurus dengan peningkatan kinerja pegawai. Menurut Arischa dan Frinaldi (2023), budaya kerja mencerminkan nilai dan kebiasaan organisasi yang memengaruhi perilaku individu. Penelitian Ludin, Mukti, dan Rohman (2023) menunjukkan bahwa budaya kerja yang positif, seperti kerja sama tim, kedisiplinan, dan profesionalisme, memiliki korelasi kuat dengan peningkatan kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan.

Budaya kerja menurut Fauzi dan Purbasari (2024) melibatkan norma, nilai, dan praktik bersama yang mempengaruhi perilaku pegawai. Mei et al., (2025) melaporkan bahwa budaya kerja kolaboratif dan terbuka meningkatkan efektivitas kerja dan kepuasan pegawai di unit pelayanan publik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang diteliti Setiawati dan Prahiawan (2024), Mujaya, Triatmanto, dan Hikmah (2023), Lisnawati, Rukaiyah, dan Muin (2024), Purnamasari, Bagia, dan Surendra (2021), Fitri dan Putri (2024), Evi dan Tine (2022), Lestari, Wimba, dan Suginingrat (2024), Suartama, Putra, Puspita, dan Suardhika (2024), Sirajjudi, Bardjuki, Katili, dan Gunawan (2024), Jaya, Priyana, Wulandari, Herlina, dan Fauzan (2024), Butarbutar, Yusnita, dan Herdiyana (2022), serta Waedi, Tabranai, dan Indriasih (2023). Hasil penelitian terdahulu menyatakan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai secara parsial.

5.4.4 Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Krembangan Kota Surabaya

Variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai menghasilkan F hitung 91,173 yang melebihi F tabel 2,800, disertai tingkat signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga, hipotesis H4 diterima dan H0 ditolak, yang menggambarkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya kerja secara bersamaan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan dengan model transformasional ini berfungsi secara krusial dan sebagai faktor kunci dalam mendorong peningkatan kinerja pada masing-masing karyawan melalui pemberian inspirasi, perhatian individu, dan stimulasi intelektual (Lestari dan Sari, 2021). Penelitian Sihombing dan Sari (2022) juga membuktikan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya transformasional mampu membangun komitmen kerja dan memberikan dorongan kepada karyawan agar mampu mencapai *output* kerja yang maksimal. Di samping itu, motivasi pegawai dalam berkerja juga berperan sebagai unsur yang berada dalam diri individu yang menentukan semangat, inisiatif, dan produktivitas pegawai (Putri dan Nugroho, 2023). Pegawai yang termotivasi secara kuat biasanya mempunyai kecenderungan sikap yang lebih konsentrasi dalam menuntaskan pekerjaannya dan menunjukkan kinerja yang unggul (Rahayu dan Widodo, 2022).

Selanjutnya, budaya kerja yang mencerminkan nilai, norma, dan praktik kolektif dalam organisasi turut memberikan kontribusi terhadap perilaku kerja dan kinerja individu (Arischa dan Frinaldi, 2023). Budaya kerja yang positif, seperti kerja sama tim dan kedisiplinan, terbukti mampu meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan publik (Ludin, Mukti, dan Rohman, 2023).

Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil studi sebelumnya yang dilakukan oleh Setiawati dan Prahiawan (2024). Hasil penelitian terdahulu menyatakan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai secara simultan.

5.4.5 Budaya kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Krembangan Kota Surabaya

Hasil uji dominan menunjukkan nilai *standardized coefficient beta* paling besar pada variabel budaya kerja yang memberikan pengaruh pada kinerja pegawai senilai 0,352. Hal ini menggambarkan temuan bahwa budaya kerja memberikan kontribusi senilai 35,2% terhadap kinerja pegawai, sedangkan sisa senilai 64,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lainnya.

Kinerja pegawai merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor internal organisasi, termasuk kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya kerja. Meskipun kepemimpinan transformasional mampu memberikan inspirasi dan arahan visioner kepada pegawai (Sihombing dan Sari, 2022), serta motivasi kerja dapat mendorong pencapaian melalui faktor intrinsik dan ekstrinsik (Rahayu dan Widodo, 2022). Penelitian Arifia Nurriqli (2021) menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Arischa dan Frinaldi (2023) mengemukakan bahwa budaya kerja yang terbangun dari sistem nilai dan norma organisasi secara langsung membentuk perilaku kerja, disiplin, dan komitmen pegawai. Penelitian Ludin, Mukti, dan Rohman (2023) juga mengungkap bahwa budaya kerja positif seperti kerja sama, tanggung jawab, dan kedisiplinan memberikan kontribusi paling besar dalam peningkatan kinerja pegawai dibandingkan variabel lainnya. Hal senada disampaikan oleh Fauzi dan Purbasari (2024) yang menegaskan bahwa budaya kerja menjadi fondasi utama keberhasilan organisasi karena mampu menciptakan konsistensi dalam perilaku kerja pegawai. Bahkan, hasil studi Mei, Suryani, dan Hakim (2025) menemukan

data bahwa organisasi dengan budaya kerja yang sifatnya kolaboratif serta terbuka bukan hanya meningkatkan kepuasan kerja. Namun, dengan budaya kerja itu juga memberikan dampak paling besar atas kondisi efektivitas pekerjaan pada pegawai.

