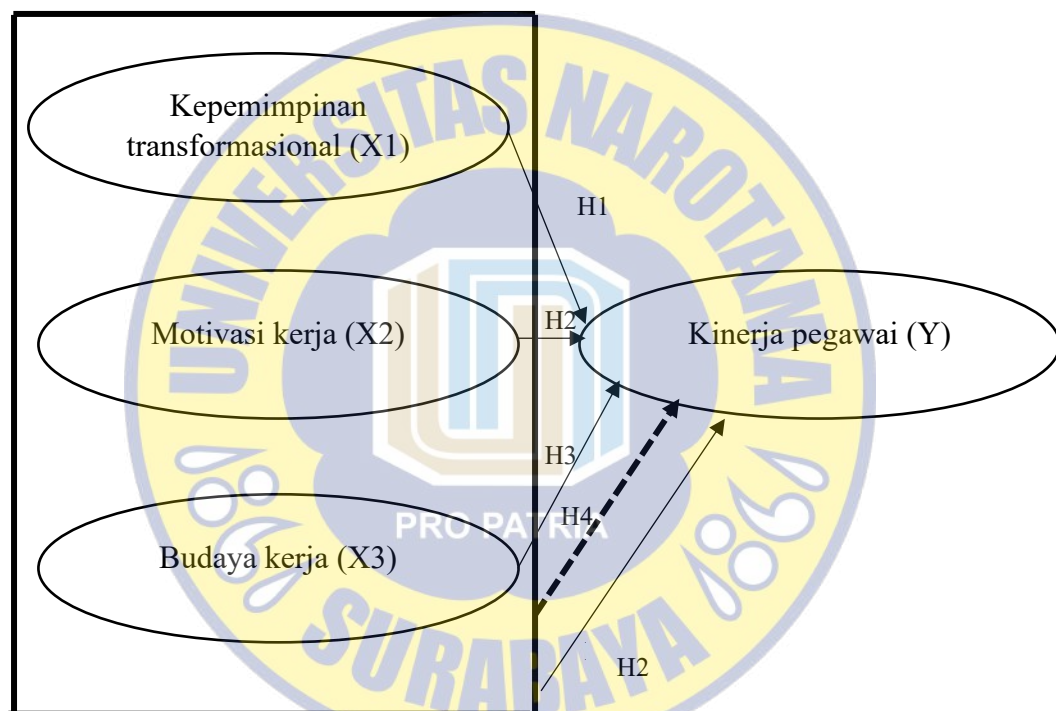


## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan pertimbangan atas rumusan masalah serta temuan penelitian sebelumnya, kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

#### Keterangan:

—————> : Pengaruh Parsial

-----> : Pengaruh Simultan dan Dominan

## 3.2 Hipotesis

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

Menurut Daeli et al., (2024), kepemimpinan transformasional merupakan 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) mengatakan bahwa 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 signifikan terhadap peningkatan kinerja staf di lembaga publik, melalui mediasi motivasi kerja dan budaya organisasi. Dari penelitian terdahulu tersebut maka dikembangkan hipotesis berikut ini:

**H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Krembangan Kota Surabaya secara parsial**

### **3.2.2 Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Krembangan Kota Surabaya secara parsial**

Faktor psikologis berupa motivasi kerja mempunyai posisi yang krusial ketika proses memandu tindakan serta pencapaian kinerja pada masing-masing tenaga kerja di tempat pekerjaan. Menurut Hasibuan (2017), motivasi kerja merupakan kekuatan yang mampu menekan setiap individu agar melaksanakan suatu tugas yang dibebankan kepadanya dengan antusiasme dan komitmen tinggi. Ketika motivasi pada masing-masing pegawai mampu meningkat, maka berpeluang dalam mencapai kinerja yang semakin tinggi dan maksimal. 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 aparturnya 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. Dari penelitian terdahulu tersebut maka dikembangkan hipotesis berikut ini:

**H2 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Krembangan Kota Surabaya secara parsial**

### **3.2.3 Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Krembangan Kota Surabaya secara parsial**

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. Dari penelitian terdahulu tersebut maka dikembangkan hipotesis berikut ini:

**H3 : Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Krembangan Kota Surabaya secara parsial**

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

Kepemimpinan transformasional berperan secara krusial atas pengembangan kinerja pada setiap sumber daya melalui pemberian inspirasi, perhatian individu, dan stimulasi intelektual (Lestari dan Sari, 2021). Penelitian Sihombing dan Sari (2022) memberikan bukti bahwa pemimpin dengan gaya transformasional dapat memupuk komitmen pegawai dalam bekerja serta memacu mereka untuk mencapai kinerja yang maksimal. Selain itu, motivasi kerja menjadi faktor internal penting yang memengaruhi semangat, inisiatif, dan produktivitas pegawai (Putri dan Nugroho, 2023). Individu pada setiap pekerja dengan kekuatan atas motivasinya maka akan mempunyai pribadi yang mengarah pada sikap tekun dalam menuntaskan pekerjaan dan mampu menawarkan hasil kerja yang efektif (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). Dari penelitian terdahulu tersebut maka dikembangkan hipotesis berikut ini:

**H4 : Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Krembangan Kota Surabaya secara simultan**

### **3.2.5 Pengaruh dominan budaya kerja kinerja pegawai di Kecamatan Krembangan Kota Surabaya**

Kinerja pegawai merupakan temuan 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. Mempertimbangkan temuan dari beberapa studi ilmiah, maka dirumuskan kesimpulan terkait pegawai di Kecamatan Krembangan, Kota Surabaya, bahwa budaya kerja memiliki kemungkinan sebagai elemen krusial dan utama atas tingkat kinerja pada setiap pegawai dalam bekerja, daripada dengan gaya pimpinan jenis transformasional atau pemberian motivasi kerja pada pegawai. Dari studi terdahulu tersebut maka dikembangkan hipotesis berikut ini:

**H5 : Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Krembangan Kota Surabaya**

