SYNTAX IDEA JOURNAL SYNTAX IDEA p–ISSN: 2723-4339
e-ISSN: 2548-1398 Vol. 7, No. 7, Juli 2025

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum, Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kota Surabaya

Ria Ayni
Universitas Negeri Surabaya, Indonesia
Email: riaayni3@gmail.com

Abstrak

Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi, khususnya di Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya, di mana kinerja pegawai menjadi faktor krusial untuk mendukung efektivitas pemerintahan. Rendahnya aspek mutu dalam penilaian kinerja tahun 2024 menunjukkan perlunya analisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, seperti kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja pegawai. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda pada sampel 64 pegawai ASN. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis dengan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan budaya organisasi sebagai faktor dominan (koefisien determinasi 76,3%). Implikasi penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam memahami dinamika kinerja pegawai sektor publik serta praktis dalam perbaikan strategi manajerial dan pengembangan budaya kerja yang mendukung.
Kata kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan.

Abstract

The background of this study is based on the importance of human resources in organizations, particularly in the General Affairs, Protocol, and Communication Division of the Surabaya City Government, where employee performance is a crucial factor in supporting government effectiveness. The low quality aspects in the 2024 performance assessment indicate the need for an analysis of factors that influence performance, such as transformational leadership and organizational culture. The objective of this study is to analyze the influence of these two variables on employee performance. The research method employs a quantitative approach using multiple linear regression analysis on a sample of 64 civil servants. Data was collected through questionnaires and analyzed using SPSS. The results indicate that transformational leadership and organizational culture have a positive and significant impact on employee performance, with organizational culture being the dominant factor (determination coefficient of 76.3%). The implications of this research contribute theoretically to understanding the dynamics of public sector employee performance and practically to improving managerial strategies and developing a supportive work culture.
Keyword**:** *Transformational Leadership, Organizational Culture, Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting dalam sebuah organisasi karena memiliki potensi untuk dikembangkan secara berkelanjutan guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kinerja pegawai sebagai salah

satu indikator utama keberhasilan organisasi menjadi perhatian penting dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Kinerja pegawai tidak hanya dilihat dari hasil akhir pekerjaan, tetapi juga mencerminkan bagaimana proses kerja berlangsung serta cara pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Simamora, 2016; Wibowo, 2017).

Dalam konteks pemerintahan, khususnya pada Bagian Umum, Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kota Surabaya, kinerja pegawai menjadi faktor krusial mengingat unit kerja ini mengemban berbagai fungsi strategis seperti pengelolaan administrasi pimpinan, keprotokolan, serta komunikasi publik yang sangat mempengaruhi citra dan kelancaran roda pemerintahan.

Berdasarkan data E-Performance tahun 2024, diketahui bahwa aspek mutu menjadi penilaian terendah dibandingkan aspek biaya dan waktu. Hal ini menunjukkan adanya indikasi bahwa kinerja pegawai, khususnya dalam aspek kualitas pekerjaan, belum mencapai target optimal. Salah satu faktor yang diyakini memengaruhi kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan transformasional dipandang mampu meningkatkan kinerja karena mendorong perubahan positif, menginspirasi pegawai, dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pengembangan potensi individu (Kreitner & Kinicki, 2014). Kepemimpinan transformasional mampu membangun visi yang jelas, memberikan motivasi, serta mendorong kreativitas dalam penyelesaian tugas organisasi. Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga menjadi elemen penting yang memengaruhi kinerja. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama dalam organisasi dan menjadi pedoman perilaku anggotanya (Kreitner & Kinicki, 2014).

Budaya kerja yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, memperkuat kerja tim, serta meningkatkan motivasi individu untuk berkontribusi secara maksimal. Budaya organisasi juga membantu menyatukan perbedaan karakter antar individu yang berasal dari latar belakang beragam agar dapat bekerja secara sinergis menuju tujuan bersama. Ndraha (2005) menyatakan bahwa budaya kerja merupakan program mental kolektif yang mampu meningkatkan efisiensi kerja dan kerja sama dalam organisasi.

Namun demikian, berbagai hasil penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja (Siti, 2017; Wardani et al., 2016; Jufrizen et al., 2020), sementara yang lain menyatakan tidak terdapat pengaruh yang signifikan (Wahyuniardi & Nababan, 2018; Zainul, 2017).

Adanya perbedaan temuan ini menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut untuk menguji kembali keterkaitan antara variabel-variabel tersebut. Fenomena rendahnya aspek mutu dalam kinerja pegawai Bagian Umum, Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kota Surabaya juga diduga dipengaruhi oleh kurangnya interaksi antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang mendukung. Selain itu, perbedaan

budaya kerja antar sub bagian akibat penyesuaian jam kerja dan beban tugas yang tidak merata juga turut memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas pegawai.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasionl dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Umum, Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kota Surabaya. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis, khususnya dalam upaya perbaikan strategi manajerial dan pengembangan budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja organisasi sektor publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk mengukur sejauh mana variabel-variabel bebas memengaruhi variabel terikat dengan menggunakan data numerik yang dianalisis secara statistik.

Penelitian ini dilaksanakan di Bagian Umum, Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kota Surabaya, yang berlokasi di Jl. Taman Surya No. 1, Surabaya. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung mulai bulan Desember 2024 hingga April 2025. Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring melalui Google Form dan disebarkan kepada responden menggunakan aplikasi WhatsApp sebagai media distribusi data.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai ASN (PNS dan PPPK) di instansi tersebut yang berjumlah 64 orang. Karena jumlah populasi di bawah 100, teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Hal ini sesuai dengan anjuran Sugiyono (2018) yang menyatakan bahwa populasi kecil sebaiknya diteliti secara keseluruhan agar hasilnya lebih representatif.

Variabel yang diteliti meliputi kepemimpinan transformasional sebagai variabel X_1, budaya organisasi sebagai variabel X_2, dan kinerja pegawai sebagai variabel Y. Kepemimpinan transformasional diukur berdasarkan empat dimensi utama, yaitu karismatik, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual (Bass & Avolio, dalam Yukl, 2010).

Budaya organisasi mencakup lima aspek, yakni kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim (Emron & Yohny, 2018). Sementara itu, kinerja pegawai diukur berdasarkan indikator yang diatur dalam Permenpan-RB No. 6 Tahun 2022, meliputi pengembangan pegawai, pemenuhan ekspektasi pimpinan, dialog kinerja yang intens, pencapaian kinerja organisasi, serta hasil kerja dan perilaku kerja.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner berskala Likert lima tingkat, dengan rentang dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju” (Sugiyono, 2016). Instrumen ini dirancang untuk mengukur persepsi responden terhadap masing-masing indikator variabel yang diteliti. Uji validitas dilakukan

dengan menggunakan analisis korelasi Pearson, dan suatu item dinyatakan valid jika nilai koefisien korelasinya lebih besar dari nilai r tabel. Uji reliabilitas instrumen dilakukan menggunakan rumus Cronbach's Alpha, dengan nilai ≥ 0,60 menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2014).

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sebelum itu, dilakukan uji asumsi klasik yang mencakup uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas guna memastikan kelayakan model regresi.

Uji normalitas dilakukan dengan pendekatan grafik histogram dan normal probability plot. Uji multikolinearitas dilihat dari nilai VIF (< 10) dan tolerance (> 0,10). Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan uji Glejser, di mana signifikansi lebih besar dari 0,05 menunjukkan tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Selanjutnya, uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel secara parsial, sedangkan uji F digunakan untuk melihat pengaruh secara simultan. Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat. Seluruh analisis dilakukan dengan menggunakan bantuan perangkat lunak statistik SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kota Surabaya merupakan unit kerja strategis di bawah Sekretariat Daerah Kota Surabaya yang mendukung kelancaran tugas pimpinan, baik dari sisi administrasi, protokoler, maupun komunikasi. Struktur organisasi terdiri dari Kepala Bagian dan tiga subbagian: Protokol, Komunikasi Pimpinan, serta Administrasi Umum. Masing-masing subbagian memiliki fungsi spesifik seperti pengelolaan acara resmi, komunikasi publik, serta administrasi internal dan pengelolaan sumber daya.

Tugas utama Bagian ini meliputi penyediaan dukungan administrasi, pengelolaan keuangan dan barang, serta manajemen SDM. Subbagian Protokol menangani penyelenggaraan acara resmi dan kunjungan kerja, sementara Subbagian Komunikasi Pimpinan fokus pada penyampaian informasi dan hubungan media.

Dalam penelitian ini, karakteristik responden terdiri dari 64 orang. Mayoritas berjenis kelamin laki-laki (58%) dan menduduki jabatan struktural (89%). Pendidikan tertinggi didominasi oleh lulusan S1 (48%), dengan status kepegawaian mayoritas PNS (77%). Berdasarkan usia, sebagian besar responden berusia antara 40–50 tahun dan di atas 50 tahun (masing-masing 33%). Lama bekerja paling banyak di atas 15 tahun (56%).

Data ini menunjukkan bahwa responden adalah pegawai yang berpengalaman, dengan latar belakang pendidikan dan jabatan yang relevan, sehingga dapat memberikan jawaban yang representatif untuk menilai

pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini menggunakan skala likert. terhadap tiga variabel utama: Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Kinerja Pegawai (Y). Dalam prosedur skala likert, sejumlah poin penegasan diurutkan dan tanggapan responden berada pada suatu kontinum, diberi bobot nilai sesuai tugas, skor likert berkisar antara 1 hingga 5.

Tabel 1. Kriteria Interpretasi Skor

No	Nilai Rata-rata Skor	Kriteria
1	1,00 – 1,80	Sangat Rendah/Sangat Tidak Setuju
2	1,81 – 2,60	Rendah/Tidak Setuju
3	2,61 – 3,40	Cukup Tinggi/Ragu-ragu
4	3,41 – 4,20	Tinggi/Setuju
5	4,21 – 5,00	Sangat Tinggi/Sangat Setuju

Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan kuisioner yang telah dibagikan, maka berikut adalah hasil deskripsi dari masing-masing variabel:

Tabel 2. Kepemimpinan Transformasional (X1)

Indikator		Jawaban Responden										Rata-rata Skor	Rata-rata Indikator	Rata-rata Variabel
		SS		S		R		TS		STS				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Idealized Influenced	X1.1	27	42	32	50	5	8	0	0	0	0	4,34	4,31	4,33
	X1.2	25	39	33	51	5	8	1	2	0	0	4,28		
Inspirational Motivation	X1.3	27	42	31	48,5	6	9,5	0	0	0	0	4,33	4,36	
	X1.4	33	51	23	36	8	13	0	0	0	0	4,39		
Intellectual Stimulation	X1.5	26	41	34	53	4	6	0	0	0	0	4,34	4,41	
	X1.6	32	50	31	48	1	2	0	0	0	0	4,48		
Individual Consideration	X1.7	17	26,5	43	67	3	4,5	1	2	0	0	4,19	4,25	
	X1.8	23	36	38	59,5	3	4,5	0	0	0	0	4,31		

Variabel ini terdiri dari empat indikator utama, yakni Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individual Consideration, masing-masing dengan dua item pernyataan. Semua indikator mendapat penilaian rata-rata skor yang tinggi, berkisar antara 4,19 hingga 4,48, yang masuk dalam kategori “tinggi” hingga “sangat tinggi.” Hal ini menunjukkan bahwa responden memandang kepemimpinan transformasional secara keseluruhan sangat baik, dengan persepsi positif yang kuat terhadap semua aspek kepemimpinan yang diukur.

Tabel 3. Variabel Budaya Organisasi (X2)

Indikator	Jawaban Responden										Rata-rata Skor	Rata-rata Indikator	Rata-rata Variabel
	SS		S		R		TS		STS				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
X2.1	40	62	22	34	1	2	1	2	0	0	4,58	4,59	

Kesadaran Diri	X2.2	41	64	21	33	2	3	0	0	0	0	4,61		4,55
Keagresifan	X2.3	34	53	29	45	1	2	0	0	0	0	4,52	4,49	
	X2.4	33	51,5	28	44	3	4,5	0	0	0	0	4,47		
Kepribadian	X2.5	44	69	18	28	2	3	0	0	0	0	4,66	4,57	
Performa	X2.6	35	54,5	26	40,5	1	2	3	0	0	0	4,47		
	X2.7	32	50	31	48	1	2	0	0	0	0	4,48	4,53	
Orientasi Tim	X2.8	37	58	27	42	0	0	0	0	0	0	4,58		
	X2.9	37	58	27	42	0	0	0	0	0	0	4,58	4,58	
	X2.10	37	58	27	42	0	0	0	0	0	0	4,58		

Budaya organisasi diukur melalui lima indikator, yaitu Kesadaran Diri, Keagresifan, Kepribadian, Performa, dan Orientasi Tim. Setiap indikator memiliki dua item pernyataan yang menunjukkan skor rata-rata sangat tinggi, berkisar antara 4,47 hingga 4,61. Hal ini menandakan bahwa responden memberikan persepsi sangat positif terhadap budaya organisasi, dengan keyakinan kuat pada aspek-aspek seperti kesadaran diri, agresivitas, kepribadian, kinerja, dan kerja tim

Tabel 4. Kinerja Pegawai (Y)

Indikator		Jawaban Responden										Rata-rata Skor	Rata-rata Indikator	Rata-rata Variabel
		SS		S		R		TS		STS				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Pengembangan Pegawai	Y.1	37	58	26	40	1	2	0	0	0	0	4,56	4,58	4,53
	Y.2	39	61	24	37	1	2	0	0	0	0	4,59		
Pemenuhan Ekspektasi Pimpinan	Y.3	33	52	29	45	2	3	0	0	0	0	4,48	4,48	
	Y.4	33	52	29	45	2	3	0	0	0	0	4,48		
Dialog Kinerja yang Efektif	Y.5	33	52	29	45	2	3	0	0	0	0	4,48	4,47	
Pencapaian Kinerja Organisasi	Y.6	31	48,5	31	48,5	2	3	0	0	0	0	4,45		
	Y.7	37	58	27	42	0	0	0	0	0	0	4,58	4,59	
	Y.8	40	62	23	36	1	2	0	0	0	0	4,61		
Hasil Kerja & Perilaku Kerja	Y.9	41	64	22	34	1	2	0	0	0	0	4,63	4,53	
	Y.10	30	47	31	48	3	5	0	0	0	0	4,42		

Kinerja pegawai diukur melalui lima indikator yaitu Pengembangan Pegawai, Pemenuhan Ekspektasi Pimpinan, Dialog Kinerja yang Intens, Pencapaian Kinerja Organisasi, dan Hasil Kerja & Perilaku Kerja. Seluruh indikator memperoleh skor rata-rata yang tinggi, yakni antara 4,42 hingga 4,63, yang menunjukkan penilaian sangat baik dari responden terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan.

Uji Instrumen dan Asumsi Klasik

Instrumen data diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan kualitas alat ukur. Uji validitas menggunakan korelasi product moment dengan nilai r-tabel 0,246 (n=64, α=5%).

Tabel 5. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Item	Korelasi	P-Value	Ket
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Idealized Influence	X1.1	0,838	0,000	Valid
		X1.2	0,847	0,000	Valid
	Inspirational Motivation	X1.3	0,872	0,000	Valid
		X1.4	0,846	0,000	Valid
	Intellectual Stimulation	X1.5	0,799	0,000	Valid
		X1.6	0,723	0,000	Valid
	Individualized Consideration	X1.7	0,684	0,000	Valid
		X1.8	0,679	0,000	Valid
Budaya Organisasi (X2)	Kesadaran Diri	X2.1	0,752	0,000	Valid
		X2.2	0,751	0,000	Valid
	Keagresifan	X2.3	0,649	0,000	Valid
		X2.4	0,823	0,000	Valid
	Kepribadian	X2.5	0,721	0,001	Valid
		X2.6	0,600	0,000	Valid
	Performa	X2.7	0,791	0,000	Valid
		X2.8	0,803	0,000	Valid
	Orientasi Tim	X2.9	0,818	0,000	Valid
		X2.10	0,856	0,000	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Pengembangan Pegawai	Y.1	0,802	0,000	Valid
		Y.2	0,741	0,000	Valid
	Pemenuhan Ekspektasi Pimpinan	Y.3	0,884	0,000	Valid
		Y.4	0,772	0,000	Valid
	Dialog Kerja yang Intens	Y.5	0,831	0,000	Valid
		Y.6	0,778	0,000	Valid
	Pencapaian Kinerja	Y.7	0,711	0,001	Valid
	Organisasi	Y.8	0,822	0,000	Valid
	Hasil Kerja & Perilaku Kerja	Y.9	0,792	0,001	Valid
		Y.10	0,763	0,000	Valid

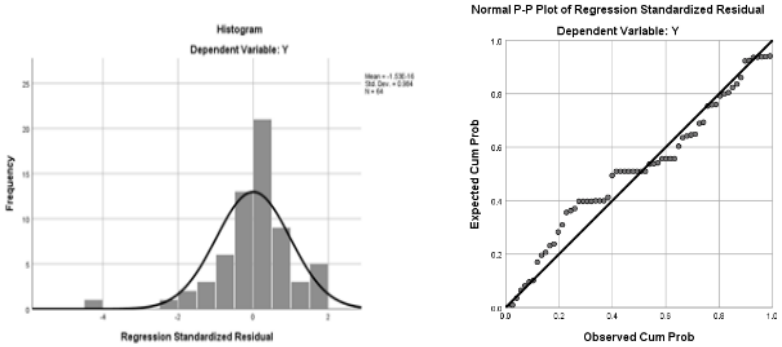
Semua item pada variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai korelasi > 0,246 dan signifikan (p<0,05), sehingga seluruh instrumen dinyatakan valid.

Uji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach's Alpha menunjukkan nilai di atas 0,9 untuk ketiga variabel, yakni 0,909 (X1), 0,912 (X2), dan 0,930 (Y), menandakan instrumen reliabel.

Tabel 6. Hasil Uji Rerliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,909	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0,912	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,930	Reliabel

Selanjutnya, uji asumsi klasik dilakukan. Uji normalitas dengan metode histogram dan P-Plot menunjukkan data berdistribusi normal. Histogram berbentuk lonceng simetris, dan titik-titik pada P-Plot mengikuti garis diagonal, memenuhi asumsi normalitas residual dalam regresi.



Gambar 2. Histogram dan P-Plot

Uji multikolinieritas menggunakan nilai VIF dan toleransi menunjukkan tidak ada masalah multikolinieritas. Semua nilai VIF <10 dan toleransi >0,1, sehingga variabel bebas tidak saling berkorelasi sempurna.

Tabel 7. Uji Multikolinearitas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.946	3.043		.968	.337		
	X1Kepemimpinan Transformasional	.251	.084	.228	2.991	.004	.669	1.494
	X2BudayaOrganisasi	.739	.078	.722	9.479	.000	.669	1.494

a. Dependent Variable: YKinerjaPegawai

Uji heteroskedastisitas dengan metode Glejser dilakukan untuk mendeteksi ketidaksamaan varians residual. Nilai signifikansi variabel X1

(0,239) dan X2 (0,436) keduanya >0,05, sehingga tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.

Tabel 8. Uji Heterokedastisitas

Coefficients[a]

Model		**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.923	2.143		.897	.373
	X1Kepemimpinan Transformasional	-.070	.059	-.184	-1.188	.239
	X2BudayaOrganisasi	.043	.055	.121	.785	.436

a. Dependent Variable: ABS_RES

Dengan hasil uji validitas, reliabilitas, dan asumsi klasik yang terpenuhi, instrumen dan model regresi dalam penelitian ini dapat digunakan dengan baik dan valid untuk analisis lebih lanjut.

Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) di Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kota Surabaya menggunakan regresi linear berganda. Model regresi yang diperoleh adalah:

$Y = 2{,}946 + 0{,}251X1 + 0{,}739X2 + \varepsilon.$ (1)

Tabel 9. Hasil Uji Regresi

Coefficients[a]

Model		**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.946	3.043		.968	.337
	X1Kepemimpinan Transformasional	.251	.084	.228	2.991	.004
	X2BudayaOrganisasi	.739	.078	.722	9.479	.000

a. Dependent Variable: YKinerjaPegawai

Interpretasi model menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 satuan pada kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,251, sedangkan kenaikan 1 satuan pada budaya organisasi meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,739, dengan asumsi variabel lain konstan. Nilai konstanta 2,946 menunjukkan kinerja dasar saat variabel independen nol.

Berdasarkan table 4 dapat dilihat uji t parsial menunjukkan bahwa kedua variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional memiliki t hitung 2,991 (sig. 0,004

< 0,05) dan budaya organisasi t hitung 9,479 (sig. 0,000 < 0,05), sehingga hipotesis H1 dan H2 diterima.

Tabel 10. Hasil Uji F

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	873.855	2	436.927	98.166	.000[b]
	Residual	271.504	61	4.451		
	Total	1145.359	63			

a. Dependent Variable: Y Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), X2 Budaya Organisasi, X1 Kepemimpinan Transformasional

Uji F simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan F hitung 98,166 (sig. 0,000 < 0,05), sehingga H3 diterima.

Tabel 11. Hasil Uji Koefisen Determinasi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.873^a	.763	.755	2.110

a. Predictors: (Constant), X2 Budaya Organisasi, X1 Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: YKinerjaPegawai

Koefisien determinasi (Adjusted R^2) sebesar 0,763 mengindikasikan bahwa 76,3% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kedua variabel independen ini, sementara 23,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian, seperti kompetensi dan motivasi.

Berdasarkan hasil analisis statistic di atas, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Umum, Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kota Surabaya. Secara parsial, kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan kinerja dengan memberikan motivasi, arahan, serta keteladanan.

Budaya organisasi yang kuat juga mendorong peningkatan kinerja melalui nilai-nilai kerja yang mendukung kolaborasi dan semangat kerja. Secara simultan, kedua variabel tersebut memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, dengan budaya organisasi menjadi faktor paling dominan.

Koefisien determinasi sebesar 76,3% menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mampu menjelaskan sebagian besar variasi dalam kinerja pegawai, sementara sisanya sebesar 23,7%

dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini seperti kompetensi dan motivasi.

Penelitian ini juga memiliki keterbatasan dalam bentuk potensi ketidaktepatan respon kuesioner serta cakupan variabel yang terbatas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel lain serta memperluas jumlah sampel untuk meningkatkan validitas dan generalisasi hasil.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Budaya organisasi memberikan pengaruh paling kuat dibandingkan kepemimpinan transformasional. Lingkungan kerja yang positif dan gaya kepemimpinan yang memotivasi mampu meningkatkan semangat dan produktivitas pegawai.

Secara keseluruhan, kedua variabel independen mampu menjelaskan kinerja pegawai sebesar 76,3%, sementara sisanya 23,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini, seperti motivasi dan kompetensi. Temuan ini menunjukkan pentingnya peran budaya dan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

REFERENSI

Abadiyah, Rifdah. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Bank di Surabaya. JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan).

Afrianty, Nonie, Desi Isnaini, dan Amimah Oktarina. 2020. Lembaga Keuangan Syariah. Bengkulu: Cv Zigie Utama.

Cronley, Courtney, dan Youn kyoung Kim. 2017. Intentions to turnover: Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army. Leadership and Organization Development Journal, 38.2 (2017), 194–209.

Dr. Mahadin Shaleh, M S, M M Nurdin Batjo, dan S.P.M.P. Firman. 2018. Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. Penerbit Aksara Timur.

Dr. Yusuf Hadijaya, M A. Budaya Organisasi. Cv. Pusdikra Mitra Jaya.

Dunggio, Swastiani. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Dungingi Kota Gorontalo. Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik, 7.1 (2020), 1–9.

Ekowati, Vivin Maharani, Surachman, Sumiati, dan Achmad Sudiro. 2017. The effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior mediated by job satisfaction and organizational commitment

(study at Islamic Bank in Malang Raya). International Journal of Economic Research, 14.3 (2017), 205–18.

Emron Edison, Yohny Anwar dan Imas Komariyah. 2018. Manajemen Sumber. Daya Manusia. Edisi ketiga. Alfabeta. Bandung. Page 2.

Ferawati, Apfia. 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Cahaya Indo Persada. Jurnal Agora, 5.1 (2017), 1–131.

Hakim Lukman, SE., MSi, dan MSi Kusdiyanto SE. 2010. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen, 1, 2010, 53–77.

Hanafi, Bayu Dwilaksono, dan Corry Yohana. 2017. Pengaruh Motivasi, Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Bni Lifeinsurance. Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (JPEB)Vol., 5 (2017), 73–89.

Handoko, T. H. 2014. Manajemen dan Sumber Daya Manusia. Liberty.

Hasibuan, S. P. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan. Gunung Agung.

Herman, S. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Graha Ilmu.

Januar, Gilang, dan Helmi Chaidir. 2020. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kejaksaan Agung Republik Indonesia," Jurnal Riset Akuntansi dan Manajemen.

Jufrizen, dan Khairani Nurul Rahmadhani. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. Jurnal Manajemen dan Bisnis Dewantara Vol., 3.1 (2020), 66–79.

Kamal, M. B. 2015. Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan terhadap Disiplin Kerja Pegawai pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero). Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, 15(1), 1693–7619.

Kasmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). PT. Raja Grafindo Persada.

Khan, S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismal, H. M., Rauf, H., Latif, A., & Tahir, M. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review. Public Policy and Administration Research, 5(3), 87-92.

Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Permenpan RB no 6 tahun 2022 pengelolaan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara

Kreitner Robert dan Kinicki Angelo, 2014, Perilaku Organisasi, Edisi 9, Buku ke2, Jakarta: Salemba Empat

Lutfi, Mohammad, dan Siswanto Siswanto. 2018. A Transformational Leadership, It's Implication on Employee Performance through Organizational Culture and Motivation. Ekspektra: Jurnal Bisnis dan Manajemen, 2.2 (2018), 192.

Ma'aruf, A. 2016. Manajemen dan Evaluasi Kinerja Pegawai. Penerbit. Aswaja Pressindo.

Mangkunegara, A. A. A. P. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Allen.

Mardiana, Nova, dan I Ketut R Sudiarditha. 2019. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi. Jurnal Manajemen Jasa, 1.1 (2019), 43–50.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. 2011. Manajemen sumber daya manusia. Thomson Learning.

Mudayana, Fansyuri Ilham, dan Sri Suryoko. 2016. Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Produksi PT. Sai Apparel Industries Semarang). Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis S1 Undip, 5.1 (2016), 196–205.

Muhammad, Reidy, Mochamad Djudi, dan Yuniadi Mayowan. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Nandedkar, Ankur, dan Roger S. Brown. 2016. Transformational leadership and positive work outcomes: A framework exploring the role of LMX and distributive justice," International Journal of Organization Theory and Behavior, 21.4 (2018), 315–27.

Pranitasari, Diah; Trianah, L & Taufik, M. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja," Media Manajemen Jasa, 6.2 (2018), 18–29.

Prawirosentono, S. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Pegawai. Edisi 1. Cetakan Kedelapan. BPFE.

Ritawati, Agustina. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya," Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen, 9 (2013), 82–93.

Rivai, Veithzal. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (6th ed.). PT. Raja Grafindo Persada.

Saruful, Anam, dan Mukaffi Zaim. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. GeoEkonomi, 11 (2020), 1–6.

Sedarmayanti. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Kelima. Refika Aditama.

Siagian, Tomy Sun, dan Hazmanan Khair. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 1.1 (2018), 59–70.

Simamora, H. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2. STIE YKPN.

Singodimedjo. 2015. Menejemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara.

Sugiyono, S. 2017. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitiatif dan R & D.

Sutrisno, E. 2014. Budaya Organisasi. Kencana Pranada Media.

Trang, Dewi Sandy. 2013. Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal EMBA, 1.3 (2013), 208–16.

Usman, H. 2011. Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan. Bumi Angkasa.

Wahyuniardi, Rizki, dan Hepytisa Renaldo Nababan. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. Jurnal Teknik Industri, 19.2 (2018), 108.

Wibowo. 2014. Manajemen Kinerja. Edisi Keempat. Rajawali Pers.

Widianto, Tri, dan Supriyono. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening," ProBank, 3.2 (2018), 52–59.

Zainul, M. 2017. The Effect of Organizational Culture and Working Environment on Employee Performance: Study on the Example of Printing Company. Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences, 72.12 (2017), 81–85.