

# Linking Leadership Style, Work Culture, and Motivation to Employee Performance: A Study of the Jayapura City Regional Secretariat

Nansy Maria M. Kumendong<sup>1</sup>, Balthasar Kambuaya<sup>2</sup>, Oscar O. Wambrauw<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Cenderawasih, Indonesia.

\*[nansykumendong@gmail.com](mailto:nansykumendong@gmail.com)

**Abstract:** *This study aims to analyze the influence of transformational leadership style, work culture, and work motivation on employee performance at the Regional Secretariat of Jayapura City, both partially and simultaneously. The research employed a quantitative approach with a correlational design. The population comprised all civil servants at the Regional Secretariat of Jayapura City, with a sample of 63 respondents selected through purposive sampling. Data were collected using a questionnaire and analyzed through multiple linear regression. The results indicate that transformational leadership style, work culture, and work motivation have a positive and significant effect on employee performance, both individually and jointly.*

**Keywords:** *Transformational Leadership Style, Work Culture, Work Motivation, Performance*

**Abstrak:** *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Jayapura, baik secara parsial maupun simultan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional. Populasi penelitian adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kota Jayapura, dengan jumlah sampel sebanyak 63 responden yang dipilih melalui purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan.*

**Kata Kunci:** *Gaya Kepemimpinan Transformational, Budaya Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja*

## 1. Pendahuluan

Kinerja aparatur sipil negara (ASN) merupakan salah satu faktor penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien. Sebagai tulang punggung birokrasi daerah, ASN dituntut untuk memberikan pelayanan publik yang profesional, transparan, dan akuntabel. Dalam konteks ini, Sekretariat Daerah memiliki peran strategis sebagai pusat administrasi yang mengoordinasikan perencanaan, pengelolaan kebijakan, serta implementasi program pemerintahan. Unit kerja ini berfungsi sebagai motor penggerak yang memastikan terciptanya sinkronisasi antara kepala daerah dan perangkat daerah lainnya sehingga jalannya roda pemerintahan dapat berlangsung secara optimal.

Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Jayapura masih menghadapi berbagai tantangan. Laporan kinerja instansi mengungkapkan bahwa terdapat sejumlah permasalahan, di antaranya rendahnya kedisiplinan, keterlambatan dalam penyelesaian tugas, kurangnya pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi, serta ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan bidang

kerja yang dibebankan. Data absensi pegawai bahkan memperlihatkan tingkat ketidakhadiran rata-rata sebesar 15 persen selama periode 2021–2023. Kondisi ini menunjukkan masih adanya pegawai yang bekerja di bawah standar, yang pada gilirannya dapat berdampak pada menurunnya efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan publik.

Berbagai kajian terdahulu menegaskan bahwa kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi kerja merupakan faktor fundamental yang memengaruhi kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional, misalnya, dipandang sebagai model kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memberikan arahan yang jelas, serta membangun komitmen bersama dalam organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai teladan yang mendorong inovasi dan motivasi intrinsik bawahan (Bass & Riggio, 2006). Selain itu, budaya kerja menjadi elemen penting yang menentukan perilaku kolektif, nilai, dan norma yang dianut dalam organisasi. Budaya kerja yang kondusif akan menciptakan solidaritas, meningkatkan disiplin, serta memperkuat loyalitas pegawai terhadap tujuan organisasi (Schein, 2017). Sementara itu, motivasi kerja berperan sebagai pendorong utama produktivitas, di mana pegawai yang termotivasi, baik melalui insentif finansial maupun faktor non-finansial, akan bekerja lebih tekun, kreatif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan (Herzberg, 1966; Uno, 2023).

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Meirina dan Eflin (2023) menekankan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara nyata berkontribusi terhadap efektivitas instansi pemerintah. Sementara itu, Putra et al. (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Akan tetapi, penelitian serupa dalam konteks birokrasi lokal di Papua masih sangat terbatas. Padahal, birokrasi daerah menghadapi tantangan khas, seperti keterbatasan sumber daya manusia, perbedaan budaya lokal, serta dinamika politik dan administrasi yang kompleks.

Dengan mempertimbangkan kondisi tersebut, penelitian ini menjadi relevan untuk dilakukan guna menganalisis secara lebih mendalam bagaimana gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan motivasi kerja memengaruhi kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Jayapura. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh gambaran empiris mengenai peran ketiga faktor tersebut, baik secara parsial maupun simultan, dalam meningkatkan kinerja ASN. Selain memberikan kontribusi teoretis dalam literatur manajemen sumber daya manusia di sektor publik, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi rujukan praktis bagi pemerintah daerah dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja birokrasi yang lebih efektif.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research. Model penelitian menguji pengaruh variabel independen (gaya kepemimpinan transformasional/X1, budaya kerja/X2, motivasi kerja/X3) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai/Y). Populasi penelitian adalah 139 Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kota Jayapura. Sampel sebanyak 63 responden ditentukan dengan metode purposive sampling berdasarkan kriteria masa kerja minimal dua tahun.

Data primer diperoleh melalui kuesioner berskala Likert (1–5). Uji validitas dan reliabilitas dilakukan sebelum pengumpulan data utama. Data sekunder berupa laporan kinerja instansi digunakan sebagai pendukung. Analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS. Uji yang digunakan meliputi uji parsial (t), uji simultan (F), serta koefisien determinasi ( $R^2$ ).

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1 Hasil

##### Analisis Regresi

**Tabel 1.** Uji Koefisien Korelasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	-.257	.282	
X1	.249	.090	.200
X2	.321	.109	.315
X3	.499	.122	.480

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh persamaan model sebagai berikut:

$$Y = -0,257 + 0,249X1 + 0,321X2 + 0,499X3 + e$$

Model tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai (Y) dipengaruhi oleh tiga variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X1), budaya kerja (X2), dan motivasi kerja (X3). Koefisien regresi positif pada ketiga variabel independen menandakan bahwa peningkatan pada masing-masing variabel akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai.

##### Uji Parsial (t-test)

**Tabel 2.** Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.257	.282		-.913	.365
1 X1	.249	.090	.200	2.755	.008
X2	.321	.109	.315	2.937	.005
X3	.499	.122	.480	4.104	.000

Hasil uji parsial memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t sebesar 2,755 dan signifikansi 0,008 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Selanjutnya, budaya kerja (X2) juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai t sebesar 2,937 dengan signifikansi 0,005 menunjukkan bahwa semakin kuat budaya kerja yang terbangun dalam organisasi, maka kinerja pegawai cenderung meningkat.

Motivasi kerja (X3) merupakan variabel dengan pengaruh paling kuat, ditunjukkan oleh nilai t sebesar 4,104 dan signifikansi 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja yang tinggi, baik dalam bentuk insentif finansial maupun non-finansial, mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara signifikan.

### Uji Simultan (F-test)

**Tabel 3.** Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.849	3	5.283	81.357	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.831	59	.065		
	Total	19.680	62			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Uji simultan menunjukkan nilai F sebesar 81,357 dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hasil ini menegaskan bahwa secara bersama-sama gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, kombinasi ketiga variabel independen tersebut mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai secara substansial.

### Koefisien Determinasi

**Tabel 4.** Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.897 <sup>a</sup>	.805	.795	.25482

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X3, X1

b. Dependent Variable: Y

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh adalah sebesar 0,805. Angka ini menunjukkan bahwa 80,5 persen variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan motivasi kerja. Sementara itu, sisanya sebesar 19,5 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian, seperti lingkungan kerja, kepuasan kerja, maupun faktor eksternal organisasi.

## 3.2 Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Jayapura. Temuan ini sejalan dengan teori Bass dan Riggio (2006) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, serta memberikan perhatian individual kepada bawahan sehingga meningkatkan kinerja. Pemimpin yang transformasional tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga menjadi teladan yang menumbuhkan kepercayaan, loyalitas, dan semangat kerja pegawai. Dalam konteks penelitian ini, penerapan gaya kepemimpinan yang lebih visioner dan partisipatif berpotensi meningkatkan efektivitas birokrasi daerah.

Selain itu, budaya kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini mendukung pandangan Schein (2017) yang menegaskan bahwa budaya organisasi, melalui nilai dan norma yang dianut bersama, membentuk perilaku kerja individu dan kelompok. Budaya kerja yang baik dapat memperkuat disiplin, solidaritas, serta tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan tugas. Penelitian Meirina dan Eflin (2023) juga menemukan bahwa budaya organisasi yang terinternalisasi dengan baik dapat meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. Di Sekretariat Daerah Kota Jayapura, penguatan budaya kerja diperlukan terutama pada aspek kedisiplinan dan kesesuaian kompetensi pegawai dengan tugas yang dibebankan.

Motivasi kerja dalam penelitian ini muncul sebagai faktor yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai. Dengan nilai koefisien tertinggi, motivasi terbukti mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif, kreatif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan. Temuan ini mendukung teori Herzberg (1966) serta Uno (2023) yang menekankan pentingnya motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam meningkatkan kinerja. Penelitian Putra et al. (2023) juga menegaskan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor utama yang memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Dalam konteks birokrasi daerah, pemberian kompensasi yang layak, pengakuan atas prestasi, serta penyediaan fasilitas kerja yang memadai dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan motivasi kerja ASN.

Lebih lanjut, hasil uji simultan memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi sebesar 80,5 persen. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari interaksi ketiga faktor tersebut. Pemimpin transformasional berperan dalam membangun budaya kerja yang sehat sekaligus meningkatkan motivasi pegawai, sehingga menghasilkan sinergi yang berdampak positif pada kinerja. Penelitian Wulandari dan Ratnawati (2018) serta Fahmi (2023) juga menegaskan adanya keterkaitan erat antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi dalam memengaruhi kinerja karyawan.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa peningkatan kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kota Jayapura tidak hanya dapat dilakukan melalui penguatan kompetensi teknis, tetapi juga memerlukan strategi kepemimpinan yang transformasional, penanaman budaya kerja yang disiplin dan adaptif, serta sistem motivasi yang komprehensif. Apabila ketiga aspek ini dapat diimplementasikan secara konsisten, maka kinerja birokrasi daerah diharapkan dapat meningkat dan berkontribusi lebih optimal dalam pelayanan publik.

#### **4. Kesimpulan dan Saran**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Jayapura. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, arahan, serta perhatian pada individu bawahan berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja. Temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa budaya kerja yang kuat, yang tercermin dalam kedisiplinan, kerja sama, dan nilai-nilai organisasi, berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Demikian pula, motivasi kerja terbukti menjadi faktor yang dominan dalam mendorong kinerja, baik melalui aspek finansial seperti kompensasi maupun aspek non-finansial seperti pengakuan dan kesempatan pengembangan diri.

Secara simultan, gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi sebesar 80,5 persen, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut merupakan determinan utama kinerja pegawai dalam konteks birokrasi daerah.

Dari temuan tersebut, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan. Pemerintah daerah perlu memperkuat program pengembangan kepemimpinan berbasis

transformasional agar para pimpinan mampu menjadi role model yang efektif. Selain itu, budaya kerja organisasi perlu ditingkatkan dengan menempatkan pegawai sesuai kompetensinya sehingga setiap individu dapat bekerja lebih optimal. Sistem motivasi juga harus dirancang secara komprehensif, mencakup aspek finansial maupun non-finansial, yang dikelola secara adil dan transparan untuk menumbuhkan kepuasan dan loyalitas kerja.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu instansi dengan jumlah sampel yang relatif kecil. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan pada beberapa instansi pemerintahan guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Penelitian mendatang juga dapat menambahkan variabel mediasi, seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi, sehingga hubungan antarvariabel dapat dipahami secara lebih mendalam.

### Daftar Pustaka

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Fahmi, F. A. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kompensasi Non Finansial Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Rsud Leuwiliang* (Doctoral dissertation, Universitas Nasional).
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing.
- Meirina, E., & Eflin, N. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Economina*, 2(2), 641–652.
- Putra, W. R. Y., Agung, A. A. P., & Kepramareni, P. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja. *Jurnal Sains, Akuntansi dan Manajemen*, 1(4), 578–595.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Uno, H. B. (2023). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Bumi Aksara.
- Wulandari, T., & Ratnawati, I. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah*, 8(4), 43–57.