

## Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Politeknik Pelayaran Banten

Andi Ridho M<sup>1)</sup>, Teuku Fajar<sup>2)</sup>, Sri Yanti<sup>3)</sup>

Politeknik Pelayaran Banten, Indonesia

Email: <sup>1)</sup> andi.ridho240595@gmail.com

Email: <sup>2)</sup> Fajarshadiq@unis.ac.id

Email: <sup>3)</sup> Sriyanti@unis.ac.id

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja tenaga kependidikan Politeknik Pelayaran Banten baik secara parsial maupun simultan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data untuk data primer diperoleh dari respon individu atas kuesioner. Populasi yang dipakai adalah seluruh tenaga kependidikan Poltekpel Banten pada tahun 2022. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus *Slovin* sehingga diperoleh 131 sampel. Berdasarkan hasil analisis didapat bahwa ada pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kependidikan Politeknik Pelayaran Banten, dengan demikian hipotesis penelitian H1 diterima, ada pengaruh positif yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan Politeknik Pelayaran Banten, dengan demikian hipotesis penelitian H2 diterima, ada pengaruh positif yang signifikan motivasi terhadap kinerja tenaga kependidikan Politeknik Pelayaran Banten, dengan demikian hipotesis penelitian H3 diterima serta secara berganda ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja tenaga kependidikan Politeknik Pelayaran Banten, dengan demikian hipotesis penelitian H4 diterima.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja Tenaga Kependidikan.

### Abstract

*The formulation and purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership, organizational culture, and motivation on the performance of the Merchant Marine Polytechnic Banten education staff, either partially or simultaneously. The research method used is a quantitative research method. Sources of data used in this study are primary data and secondary data. Data collection methods for primary data were obtained from individual responses to questionnaires. The population used is all education staff of Poltekpel Banten in 2022. Determination of the number of samples in this study using the Slovin formula so that 131 samples were obtained. Based on the results of the analysis, it was found that there was a significant positive effect of transformational leadership on the*

*performance of the Merchant Marine Polytechnic Banten education staff, thus the research hypothesis H1 was accepted, there was a significant positive influence of organizational culture on the performance of the Banten Shipping Polytechnic education staff, thus the research hypothesis H2 was accepted, there are There is a significant positive effect of motivation on the performance of the Merchant Marine Polytechnic Banten's educational staff, thus the research hypothesis H3 is accepted and multiplely there is a significant influence on transformational leadership, organizational culture and motivation on the performance of the Merchant Marine Polytechnic Banten education staff, thus the research hypothesis H4 is accepted.*

*Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Motivation, Educational Personnel Performance*

## **A. Pendahuluan**

Kinerja instansi yang optimal tidak terlepas dari kinerja pegawai, sebagai salah satu faktor yang menentukan kinerja instansi. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas, baik secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya atas dasar kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja pegawai pada suatu instansi tentu tidak akan meningkat dengan sendirinya, tanpa adanya upaya-upaya yang konkret dari instansi. Sesuai dengan konteks pemberdayaan sumber daya manusia, agar menghasilkan pegawai yang profesional dengan integritas yang tinggi, diperlukan adanya budaya organisasi yang diberlakukan oleh suatu instansi. Budaya organisasi yang secara sistematis menuntun pegawai untuk meningkatkan kinerja bagi instansi.

Pegawai sebagai sumber daya manusia yang dimiliki adalah manusia yang mempunyai sifat kemanusiaan, perasaan dan kebutuhan yang beraneka ragam. Salah satu masalah pokok dalam manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana mencari cara yang terbaik untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal. Dalam menciptakan kinerja pegawai yang efektif dan efisien demi kemajuan instansi maka perlu adanya budaya organisasi sebagai salah satu pedoman kerja yang bisa menjadi acuan pegawai untuk melakukan aktivitas organisasi.

Di Politeknik Pelayaran Banten, kinerja tenaga kependidikan (pegawai) saat ini ada beberapa faktor yang ada pengaruh terhadap kinerja di Politeknik Pelayaran Banten yang paling dominan / berpengaruh adalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi.

### **Kinerja Tenaga Kependidikan**

Dalam Undang-Undang Guru dan Dosen no.4 Tahun 2005 pasal 3 ayat 1 dikemukakan mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan tinggi yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Tugas utama tenaga pendidik pada perguruan tinggi adalah mengemban tugas dan tanggung jawab untuk mendidik mahasiswa menjadi individu yang

memiliki kemampuan dan kecakapan yang berguna bagi kehidupannya dan diperlukan untuk memasuki dunia kerja, melalui kemampuannya mengajar berbagai ilmu pengetahuan dan keterampilan, di samping tanggung jawab dalam bentuk sikap dan perilaku yang benar dan tidak benar dalam bertindak melalui ketauladannya sebagai manusia yang bermoral. Chuck Williams mendefinisikan kinerja sebagai *job performance is how well someone performs the requirements of the job* (Williams, 2011). Kinerja adalah seberapa baiknya seseorang dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Berbeda dengan tokoh lain Chuck Williams lebih memperhatikan sikap dan niat seorang tenaga pendidik dan kependidikan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Fahmi, 2017).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016). Menurut F.C. Gomes dalam (Rahadi, 2016), kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Sedangkan Bangun (2017:99) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingkan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Menurut Sutrisno (2018:151) kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Sementara menurut Rivai dan Sagala (2016:548) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

F.C. Gomes dalam (Rahadi, 2010:36) memperluas dimensi kerja pegawai yang berdasarkan:

- a. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan;
- b. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat- syarat kesesuaian dan kesiapannya;
- c. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan yang dimiliki;
- d. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul;
- e. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi);
- f. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja;
- g. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya;

- h. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi.

Sedangkan Menurut Robbins (2014:260) dimensi dan indikator kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas Kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- b. Kuantitas Kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- c. Tanggung Jawab Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.
- d. Kerjasama Pegawai mampu bekerja sama dengan rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi atau instansi.
- e. Inisiatif Pegawai mempunyai kemampuan dalam mengerjakan tugas dan mempunyai inisiatif.

#### Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memperhatikan hubungan antara pemimpin dengan para pengikutnya dengan berdasarkan pada rasa percaya, kebutuhan dan nilai-nilai yang dapat diterima oleh para pengikutnya (Burns, 1978). Selanjutnya pemikiran tentang kepemimpinan transformasional terus berkembang sebagaimana Pieterse menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

*Transformational leadership is able to bring up the innovative behavior of employees. Transformational leadership is different with transactional, where transformational leadership is effective in generating innovative behavior of members (Pieterse, 2010).*

Pemimpin transformasional harus memiliki kemampuan untuk mengajak para bawahannya untuk membangun visi masa depan secara bersama-sama, serta mengangkat kebutuhan para bawahan pada tingkat yang lebih tinggi daripada kebutuhan pribadinya. Berdasarkan penjelasan Avolio dan Bass, kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan multi dimensi yang terdiri dari empat sub-dimensi, yaitu: pengaruh ideal (kharismatik), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

Gaya kepemimpinan karismatik merupakan karakteristik kepemimpinan transformasional yang berkarisma mampu memberikan/membangkitkan semangat dan antusiasme kepada para bawahannya untuk mau bergerak dan mencapai tujuan yang diinginkan oleh sang pemimpin. Selain itu seorang yang transformasional dapat menginspirasi para pegawainya untuk terus meningkatkan kemampuannya agar mendapatkan hal yang lebih baik dengan mempertimbangan semua aspek individual para pegawainya.

Untuk dapat memberikan inspirasi dan motivasi seorang pemimpin transformasional harus dapat mengarahkan diskusi untuk memperoleh solusi atas permasalahan yang dihadapi para bawahannya untuk kesejahteraan.

Melalui visi dan misinya pemimpin menggerakkan para pegawai untuk mencapai visi tersebut dengan tanpa adanya paksaan yang membebankan para pegawai. Komponen perilaku kepemimpinan transformasional diantaranya:

- a. Kharismatik. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut, memperlihatkan visi, kemampuan dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan instansi dan kepentingan bawahan dari pada kepentingan pribadi.
- b. Pengaruh idealis. Para pemimpin transformasional berfungsi sebagai role model bagi bawahan.
- c. Motivasi inspirasi. Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas bahwa mereka mampu mengartikulasikan kepada pengikut.
- d. Stimulasi Intelektual. Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya.
- e. Konsiderasi Individu. Perhatian secara individual yaitu pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap instansi.

#### Budaya Organisasi

Budaya atau budaya organisasi mencakup seperangkat prinsip, harapan, etika, dan kebiasaan. Keempat ciri ini membentuk kepribadian psikologis dan sosial organisasi. Dari eksekutif puncak hingga staf tingkat pemula, sifat-sifat ini membantu memandu perilaku anggota.

Budaya organisasi tercermin dalam hubungan anggota dengan dunia luar. Hal ini dapat diamati pada citra diri mereka, pekerjaan dan bagaimana mereka berinteraksi satu sama lain dan pemangku kepentingan.

Schein et.al mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut, *“organizational culture is an important issue in both academic research and management practice because it is the most important factor that can make the organization succeed or fail* (Al-Adaileh & Al-Atawi, 2011) Budaya organisasi merupakan isu penting dalam penelitian akademis dan praktik manajemen karena merupakan faktor terpenting yang dapat membuat organisasi sukses atau gagal.

Pemahaman akan budaya organisasi di atas sangat penting sekali untuk para pebisnis maupun karyawan yang baru saja diterima pada suatu perusahaan. Menciptakan budaya yang baik pada lingkungan kerja akan lebih memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuan bersama-sama.

Melakukan pencatatan keuangan yang baik dan tepat juga menjadi salah satu budaya yang harus dilestarikan dalam kegiatan akuntansi perusahaan, agar kondisi keuangan tetap sehat dan perusahaan bisa tetap bertahan dalam kondisi apapun.

Indikator budaya organisasi (Robbins dan Coulter, 2014:80) terdiri dari :

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, diartikan bahwa sikap inovatif dan berani mengambil resiko harus ada didalam organisasi.
- b. Memperhatikan detail diartikan bahwa didalam organisasi harus memperhatikan segala ketentuan, analisis, dan memperhatikan lebih detail terhadap hal-hal di sekitar.

- c. Orientasi hasil diartikan fokus kepada hasil dan pendapatan daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi individu diartikan untuk memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap karyawan dalam organisasi.
- e. Orientasi pada tim diartikan kemampuan bekerjasama dalam tim.
- f. Keagresifan bahwa individu atau orang-orang yang berada didalam organisasi memiliki sifat kompetitif.
- g. Stabilitas diartikan bahwa aktifitas organisasi ditekankan untuk mempertahankan status quo untuk terus tumbuh dan berkembang.

#### Motivasi

Teori yang paling banyak dikenal adalah teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham Maslow dalam bukunya yang berjudul "Teori Motivasi Manusia" dan biasa disebut sebagai hierarki kebutuhan. Maslow membangun hirarki dari lima tingkat kebutuhan dasar. Di luar kebutuhan ini, tingkat yang lebih tinggi dari kebutuhan yang ada. Ini termasuk kebutuhan untuk memahami, apresiasi dan kebutuhan spiritual murni. Di tingkat lima kebutuhan dasar Maslow, Santrock, (2018) :

*This perspective is closely associated with abraham maslow belief that certain basic needs must be met before higher needs can be satisfied. according to maslow's hierarchy of needs individual needs must be satisfied in this sequence. physiological. hunger, thirst, sleep. safety. ensuring survival, such as protection from war and crime. Love and belongingness. securities, affection, and attention from others. Esteem. feeling good about oneself. Self-actualization. realization of one's potential.*

Teori X dan Teori Y, Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan nyata mengenai dasar pandangan pertama pada dasarnya negatif disebut teori X dan yang kedua pada dasarnya positif disebut teori Y. Menurut teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh pimpinan adalah:

- a. Pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya,
- b. Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan,
- c. Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin,
- d. Pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi (Robbins & Judge, 2019).

Teori dua faktor (*two-factor theory*) disebut teori motivasi hiegene (*motivation-hyginen theory*) dikemukakan oleh seorang psikolog bernama Frederick Herzberg. Dengan keyakinan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan bisa dengan sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan.

Teori kebutuhan McClelland dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Teori tersebut berfokus pada tiga kebutuhan: pencapaian, kekuatan dan hubungan. Hal-hal tersebut didefinisikan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*): dorongan untuk melebihi, pencapaian standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
- b. Kebutuhan kekuatan (*need for power*) : kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- c. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*) : keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

Pada dasarnya fungsi motivasi adalah pendorong atau daya tarik pada seorang pegawai untuk melakukan suatu tindakan dengan tingkat antusiasme yang tinggi. Selain itu ada beberapa fungsi motivasi sebagai berikut:

- a. Menentukan arah yang ingin dicapai. Motivasi dapat berfungsi sebagai pengarah, maksudnya motivasi dapat menunjukkan arah terhadap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.
- b. Menyeleksi perbuatan. Seseorang yang tertanam motivasi didalam dirinya akan melakukan upaya tertentu dalam melakukan tindakan yang akan dilakukannya demi mencapai apa yang diharapkan.
- c. Menentukan cepat atau lambatnya suatu tindakan. Motivasi sebagai promotor, yaitu mesin penggerak yang memberikan kekuatan bagi individu untuk melakukan suatu tindakan tertentu.

## **B. Metode**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data untuk data primer diperoleh dari respon individu atas kuesioner yang didistribusikan langsung (*metode self administered*) menggunakan skala likert dengan skor Sangat Setuju (SS) = 5, Setuju (S) = 4, Ragu Ragu (R) = 3, Tidak Setuju (TS) = 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) = 1 (Sugiyono, 2010).

Alat analisis yang digunakan oleh penelitian ini adalah SPSS Ver. 26. SPSS biasa digunakan untuk pengolahan dan menganalisis data yang memiliki kemampuan analisis statistik serta sistem manajemen data dengan lingkungan grafis.

Populasi yang dipakai adalah seluruh tenaga kependidikan Polteknik Banten pada tahun 2022. Unit analisis yang digunakan adalah individu, dengan jumlah sampel penelitian ini sebanyak 194 orang. Dalam menentukan ukuran sampel penelitian dari suatu populasi dapat dilihat dari jumlah sampel minimum yang dipersyaratkan oleh analisis yang digunakan. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus *Slovin* dengan tingkat kesalahan 5%, diperoleh jumlah sampel 131 tenaga kependidikan.

Pengumpulan data primer menggunakan kuesioner berskala *Lickert*. Teknis analisis yang digunakan untuk mengolah data dengan menggunakan software SPSS Versi 26.00. Software SPSS digunakan untuk mempermudah dalam

melakukan pengolahan data, sehingga hasilnya lebih cepat dan tepat. Dimana dilakukan editing dan coding. *Editing* adalah tahapan pertama dalam pengolahan data yang diperoleh peneliti dari lapangan dengan melakukan pengecekan terhadap kemungkinan kesalahan jawaban responden serta ketidakpastian jawaban responden. *Coding* adalah memberikan atau tanda atau kode tertentu terhadap alternatif jawaban sejenis atau menggolongkan sehingga dapat memudahkan peneliti mengenai tabulasi.

### C. Hasil dan Pembahasan

1. Tingkat hubungan antara kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan motivasi ( $X_3$ ) secara parsial dan simultan dengan kinerja tenaga kependidikan ( $Y$ )

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh korelasi antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja tenaga kependidikan sebesar 0,963 berarti keeratan hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja tenaga kependidikan adalah sangat kuat. Korelasi antara budaya organisasi dengan kinerja tenaga kependidikan sebesar 0,980 berarti keeratan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja tenaga kependidikan adalah sangat kuat. Korelasi antara motivasi dengan kinerja tenaga kependidikan sebesar 0,953 berarti keeratan hubungan antara motivasi dengan kinerja tenaga kependidikan adalah sangat kuat.

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai  $R = 0,985$  berada pada 0,80-1,00 artinya menunjukkan Hubungan antara kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan motivasi ( $X_3$ ) secara simultan dengan kinerja tenaga kependidikan ( $Y$ ) adalah sangat kuat.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kependidikan

Dari perhitungan diperoleh persamaan regresi sederhana  $\hat{Y} = 3,603 + 1,376 X_1$ . Konstanta sebesar 21,149 menyatakan bahwa jika tidak ada nilai kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) maka Kinerja tenaga kependidikan ( $Y$ ) nilainya 3,603 sedangkan koefisien regresi sebesar 1,376  $X_1$  menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) nilai pada variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) akan meningkatkan variabel kinerja tenaga kependidikan ( $Y$ ) sebesar 1,376 kali pada konstanta 3,603.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan

Dari perhitungan diperoleh persamaan regresi sederhana  $\hat{Y} = -1,067 + 0,515 X_2$ . Konstanta sebesar -1,067 menyatakan bahwa jika tidak ada nilai budaya organisasi ( $X_2$ ) maka Kinerja tenaga kependidikan ( $Y$ ) nilainya -1,067, sedangkan koefisien regresi sebesar 0,773  $X_2$  menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) nilai pada variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) akan meningkatkan variabel kinerja tenaga kependidikan ( $Y$ ) sebesar 0,773 kali pada konstanta -1,067.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja tenaga kependidikan



Dari perhitungan diperoleh persamaan regresi sederhana  $\hat{Y} = 5,449 + 2,115 X_3$ . Konstanta sebesar 5,449 menyatakan bahwa jika tidak ada nilai motivasi ( $X_3$ ) maka Kinerja tenaga kependidikan ( $Y$ ) nilainya 5,449, sedangkan koefisien regresi sebesar 2,115  $X_2$  menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) nilai pada variabel motivasi ( $X_3$ ) akan meningkatkan variabel kinerja tenaga kependidikan ( $Y$ ) sebesar 2,115 kali pada konstanta 5,449.

## 2. Linieritas Hubungan

Dari analisis *SPSS 26.0 for windows* diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:  $\hat{Y} = -0,578 + 0,399 X_1 + 0,430 X_2 + 0,389 X_3$ . Konstanta sebesar -0,578 menyatakan bahwa jika tidak ada nilai kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan motivasi ( $X_3$ ), maka kinerja tenaga kependidikan ( $Y$ ) nilainya -0,578 sedangkan koefisien regresi sebesar 0,399  $X_1$  menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) nilai pada variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) akan meningkatkan variabel kinerja tenaga kependidikan ( $Y$ ) sebesar 0,399 kali pada konstanta -0,578. Koefisien regresi sebesar 0,430  $X_2$  menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) nilai pada variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) akan meningkatkan variabel kinerja tenaga kependidikan ( $Y$ ) sebesar 0,430 kali pada konstanta -0,578.. Koefisien regresi sebesar 0,389  $X_3$  menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) nilai pada variabel motivasi ( $X_3$ ) akan meningkatkan variabel kinerja tenaga kependidikan ( $Y$ ) sebesar 0,389 kali pada konstanta -0,578.

Pengujian dilakukan untuk melakukan pembuktian hipotesis yang didasarkan pada penelitian yang sudah ada. Pengujian ini meliputi uji t, uji F dan koefisien determinasi. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan. Hasil pengujian parsial dengan Uji t, diperoleh hasilnya yang disajikan bahwa nilai t hitung sebesar 5,136 dan bernilai positif lebih besar dari t tabel sebesar 1,97852 (lampiran t tabel) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Hal ini berarti kepemimpinan transformasional ada pengaruh signifikan dengan kinerja tenaga kependidikan, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kependidikan terbukti diterima ( $H_0$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima).

Budaya organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan. Hasil pengujian parsial dengan Uji t, diperoleh hasilnya yang disajikan bahwa nilai t hitung sebesar 7,547 dan bernilai positif lebih besar dari t tabel sebesar 1,97852 (lampiran t tabel) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Hal ini berarti budaya organisasi ada pengaruh signifikan dengan kinerja tenaga kependidikan, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan terbukti diterima ( $H_0$  ditolak dan  $H_{a2}$  diterima).

Motivasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan. Hasil pengujian parsial dengan Uji t, diperoleh hasilnya yang disajikan bahwa nilai t hitung sebesar 3,300 dan bernilai positif lebih besar dari t tabel sebesar 1,97852 (lampiran t tabel) dan

nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Hal ini berarti motivasi ada pengaruh signifikan dengan kinerja tenaga kependidikan, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja tenaga kependidikan terbukti diterima ( $H_03$  ditolak dan  $H_a3$  diterima).

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan atau tidak dengan variabel dependen. Selain itu pengujian digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel bebas yang digunakan mampu menjelaskan variabel terikat. Dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), motivasi (X3) secara simultan berkaitan terhadap variabel terikat yaitu kinerja tenaga kependidikan (Y), dan apakah model tersebut sesuai atau tidak.

Hasil uji F dengan menggunakan pengujian statistik SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*). Dari hasil uji F menunjukkan bahwa secara bersama-sama (simultan) variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan dengan variabel dependen. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai F hitung sebesar 1339,798 lebih besar dari F tabel sebesar 2,68 (lampiran F Tabel) dengan nilai signifikansi (sig) sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), motivasi (X3) secara bersama-sama ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan (Y). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi ada pengaruh secara simultan dengan kinerja tenaga kependidikan diterima ( $H_04$  ditolak dan  $H_a4$  diterima).

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai  $R^2$  adalah antara 0 dan 1. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat sangat terbatas. Adapun hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.17 dimana nilai *Adjusted R square* sebesar 0,969 (96,9%) dapat diinterpretasikan bahwa kemampuan model kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), motivasi (X3) menerangkan variasi variabel kinerja tenaga kependidikan (Y) sebesar 96,9% dan sisanya dipengaruhi variabel independen lainnya sebesar 3,1%.

Merujuk pada hasil analisis pengaruh Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja tenaga kependidikan Politeknik Pelayaran Banten pada lampiran, maka selanjutnya perlu dibahas eksistensi masing-masing variabel sebagai berikut.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Politeknik Pelayaran Banten

Dari hasil analisis, gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini memberi arti jika gaya kepemimpinan transformasional baik dengan terdapat pemimpin yang mempunyai kelebihan dibandingkan bawahannya sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berupaya tinggi untuk

mencapai tujuan maka kinerja karyawan juga meningkat, nilai signifikan tersebut bermakna bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan sebagai salah satu faktor penunjang kerja karyawan. Pemimpin Transformasional memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu (kinerja) diluar dugaan (*beyond normal expectation*) melalui transformasi pemikiran dan sikap mereka untuk mencapai kinerja diluar dugaan tersebut.

Hal ini senada dengan hasil penelitian Mutmainah (2017) menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Siswatiningsih (2018) dengan hasil Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai; Ismiralda (2017) dimana Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tengah.

Hal ini sesuai dengan teori Robbins dan Judge (2019) melalui penjelasan mengenai karakteristik dari gaya kepemimpinan transformasional menyebutkan bahwa pemimpin yang transformasional mampu merangsang kreativitas kinerja karyawan ke tingkat yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai dimensi visi dan misi, memberikan perhatian pribadi, inspirasi, mendorong intelegensi. Jika pemimpin berhasil mempengaruhi bawahannya dengan visinya, memberikan perhatian khusus, memotivasi dan menjadikan inspirator, mendorong intelegensi dan menghargai karyawannya maka dapat dipastikan karyawan akan bekerja dengan baik, sungguh - sungguh, loyal pada perusahaan sehingga kinerjanya meningkat (Sudaryono, 2014).

#### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Politeknik Pelayaran Banten

Hasil analisis penelitian ini menunjukkan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, atau dengan kata lain dengan adanya budaya organisasi yang baik maka produktivitas kinerja karyawan akan tinggi. Sedangkan pengaruh yang signifikan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya aturan perilaku yang positif berupa *learning organization*, maka terjadilah semangat dalam menghadapi tantangan dalam bekerja, sehingga kinerja akan meningkat. Kinerja pegawai merupakan tolok ukur kinerja perusahaan, semakin tinggi kinerja pegawai semakin tinggi pula kinerja instansi.

Hal ini senada dengan hasil penelitian Mutmainah (2017) budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Siswatiningsih (2018) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ismiralda (2017) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tengah. Didukung pula penelitian Manaf Muhajir, Hafidz (2016) menunjukkan ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap

kinerja. Diana (2018) mengatakan Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pustakawan dengan nilai koefisiensi determinasi sebesar 61,9%.

Hal ini juga sesuai dengan teori Hasibuan (2018) yang menjelaskan bahwa motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar dapat bekerja sama secara produktif, berhasil mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi menjadi hal penting karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

#### Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Politeknik Pelayaran Banten

Hasil analisis penelitian ini menunjukkan keeratan hubungan antara motivasi dengan kinerja tenaga kependidikan adalah sangat kuat. Berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja tenaga kependidikan terbukti diterima (Ho3 ditolak dan Ha3 diterima).

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Wibowo (2010:379) mengemukakan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Dalam hal ini karyawan lebih mementingkan bagaimana memenuhi kebutuhan hidup mereka dengan beranggapan penghasilan/gaji lebih penting dibandingkan dengan pemahanan mengenai bagaimana harus menyesuaikan serta menerapkan budaya organisasi. Semua perilaku pegawai dalam bekerja dapat mencerminkan tingkat motivasi pegawai, hal ini mudah di lihat secara kasat mata baik oleh pimpinan atau rekan kerja. Motivasi bisa berfungsi sebagai spekulasi dari diri pegawai atas apa yang sudah dikerjakannya, bisa dijadikan bahan untuk mengambil keputusan apakah pegawai harus bekerja lebih keras lagi atau sudah cukup selain itu motivasi dapat berdampak kepada peningkatan kinerja pegawai itu sendiri.

Hal ini senada dengan hasil penelitian Ismiralda (2017) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tengah. Hal didukung pula oleh teori Robbins dan Judge (2019) menyatakan budaya organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama ketika budaya organisasi dapat mendukung strategi organisasi serta menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja, semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik pula kinerja karyawan, sebaliknya semakin buruk budaya organisasinya, maka kinerja karyawan juga menjadi rendah.

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Secara Bersama-Sama Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Politeknik Pelayaran Banten.

Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja tenaga kependidikan diterima (Ho4 ditolak dan Ha4

diterima). Hal ini menandakan bahwa makin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional, frekuensi budaya organisasi serta motivasi yang rendah maka akan semakin tinggi pula intensitas kinerja tenaga kependidikan.

Hal ini senada dengan hasil penelitian Mutmainah, 2017 Berdasarkan hasil uji F dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung pendapat teori (Winardi, 2012) kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk bekerja antusias mencapai tujuan yang direncanakan dengan kaitannya dengan keberhasilan organisasi. Selain kepemimpinan faktor paling kritical yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi dan budaya organisasi. Motivasi merupakan keinginan atau hasrat dari karyawan untuk lebih baik. Budaya organisasi dikenal luas sebagai fondasi sistem dan aktivitas manajemen disetiap organisasi. Budaya organisasi meliputi nilai dan norma perilaku yang diterima oleh karyawan untuk menjadi dasar cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jadi semakin banyak gaya kepemimpinan serta motivasi dan budaya yang diterapkan diperusahaan berjalan dengan baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Variabel Dominan Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Politeknik Pelayaran Banten

Berdasarkan hasil analisis keempat hipotesis menunjukkan variabel yang dominan mempengaruhi Kinerja tenaga kependidikan Politeknik Pelayaran Banten yaitu variabel budaya organisasi. Hal ini dapat dijelaskan karena objek yang diteliti adalah

tenaga kependidikan yang dalam melaksanakan pekerjaannya telah memiliki aturan dan petunjuk yang jelas tentang tugas pokok dan tanggung jawabnya. Dengan kata lain, dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi sebagai faktor utama dalam meningkatkan kinerja di Politeknik Pelayaran Banten. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi pada Politeknik Pelayaran Banten, maka semakin tinggi kinerja dalam diri pegawai (tenaga kependidikan).

#### **D . Kesimpulan**

Dari hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kependidikan Politeknik Pelayaran Banten.
2. Terdapat pengaruh positif yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan Politeknik Pelayaran Banten.
3. Terdapat pengaruh positif yang signifikan motivasi terhadap kinerja tenaga kependidikan Politeknik Pelayaran Banten.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja tenaga kependidikan Politeknik Pelayaran Banten.

5. Variabel yang dominan mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan Politeknik Pelayaran Banten adalah variabel budaya organisasi dengan nilai lebih besar dibandingkan koefisien kepemimpinan transformasional dan motivasi.

## Referensi

- Aftika, Yuhanna Munandar, Jono M Syasun dan Muhammad. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Kependidikan di Institut Pertanian Bogor. MT - Economic and Management. 2016. <http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/82354> (diunduh 4 Maret 2022)
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, October 2018. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014> (diunduh 2 Februari 2022)
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Certo, S. C. *Supervision Concept and Skill Building* (10th ed.). McGraw-Hill. 2016
- Diana, M. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pustakawan Di Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Program Studi Interdisciplinary Islamic Studies Konsentrasi Ilmu Perpustakaan, Yogyakarta, 2018 [http://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/32034/1/1620010009\\_BAB-I\\_IV\\_Daftar-Pustaka.pdf](http://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/32034/1/1620010009_BAB-I_IV_Daftar-Pustaka.pdf)
- Dindy Devintasari, Farantia. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan dengan Quality of work life sebagai variabel moderasi (Studi Empiris pada Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung). Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. 2016 <https://eprints.uny.ac.id/38910/>
- Gie. 2022. *Budaya organisasi: Pengertian, Karakteristik, Cara Membuat dan Jenisnya*. Accurate : Marketing & Manajemen. <https://accurate.id/marketing-manajemen/kultur-organisasi/> (diunduh 5 Maret 2022)
- Hadiyana, D. Sambut Transformasi BP2IP Tangerang Menuju Politeknik Banten. Berita Koropak - The Spirit Of Parahyangan Jawa Barat. <https://news.koropak.co.id/8575/sambut-transformasi-bpip-tangerang-menuju-politeknik-banten>. 2019
- Hasibuan, Melayu Sultan Parlaguat. 2005. *Organisasi dan Motivasi Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: BumiAksara
- Hasibuan, Melayu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara.
- Ismiralda, I. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tengah Program studi magister Manajemen Pascasarjana Universitas Tadulako. e Jurnal Katalogis, Volume 5 Nomor 5, Mei 2017 hlm 145-156 <http://jurnal.untad.ac.id/jurnal/index.php/Katalogis/article/viewFile/9564/7592>
- Manaf Muhajir, Hafidz. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Teamwork terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern Di Kabupaten Ponorogo. Program Magister Manajemen Pendidikan

- Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2016 <http://etheses.uin-malang.ac.id/3276/1/12710034.pdf>
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. Y. *Organizational behavior: Emerging knowledge, global reality* (Eighth edition). McGraw-Hill Education. 2018
- Meita Kristiyana, S.Pd. Pengalaman adalah guru yang kejam, tapi anda akan belajar lebih baik. Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD) Universitas PGRI Yogyakarta. 2018. <https://pgsd.upy.ac.id/index.php/daftar-dosen/12-pendidikan> (diunduh 4 Maret 2022)
- Mutmainah, Alfina Qori' dan Abdul Kodir Djaelani. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kota Malang. E - Jurnal Riset Manajemen, Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi Unisma, 2017. [http://library.unisma.ac.id/slims\\_unisma/index.php?p=show\\_detail&id=24977](http://library.unisma.ac.id/slims_unisma/index.php?p=show_detail&id=24977) (diunduh 7 Februari 2022)
- Ni Kadek Winie Kaori Intan Mahkota dkk. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan pada PT. Sasjam Riri di Kabupaten Gianyar. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 6.11 (2017): 3985-4014
- Niessen, C., Mäder, I., Stride, C., & Jimmieson, N. L. *Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership*. 2017. *Journal of Vocational Behavior*, 103, 41-51. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.012> (diunduh 2 Februari 2022)
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). *Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment*. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4): 609-623
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K *Management (13th edition)*. Pearson. 2016
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education Limited. 2019
- Rusydi Ananda, Dr., M.Pd, Amiruddin, M.Pd (Ed). 2018. *Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*. Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI) Medan
- Siswatiningsih, Ida dkk. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan. Universitas Brawijaya Malang. *Jurnal Bisnis dan Manajemen* Vol. 5 No.2, Juni 2018, p 146-157. <https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jbm/article/view/2388> (diunduh 7 Februari 2022)
- Wibowo: 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Winardi, Masykur, dkk. 1996, *Pengantar Kewiraswastaan, Kerangka Dasar Memasuki Dunia Bisnis*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.