

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA TENAGA  
KEPENDIDIKAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL MODERATOR  
(STUDI PADA PERGURUAN TINGGI DI KOTA CIREBON)**



**Disusun Oleh:  
YEYEN HERARUSYANTI  
NPM: 124240010**

**TESIS**

**Untuk memenuhi salah satu syarat ujian guna  
memperoleh gelar Magister Manajemen  
Program Pendidikan Magister Program Studi Magister Manajemen  
Konsentrasi Sumber Daya Manusia**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS SWADAYA GUNUNG JATI  
CIREBON  
2026**

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA TENAGA  
KEPENDIDIKAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL MODERATOR  
(STUDI PADA PERGURUAN TINGGI DI KOTA CIREBON)

Disusun Oleh:  
**YEYEN HERARUSYANTI**  
NPM: 124240010

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian guna  
memperoleh gelar Magister Manajemen  
Program Pendidikan Magister Program Studi Magister Manajemen  
Telah disetujui oleh Tim Pembimbing pada tanggal tertera di bawah ini.

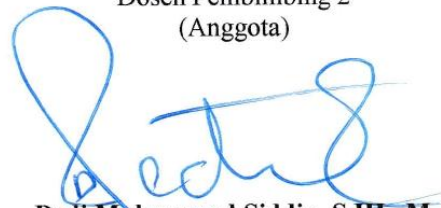
Cirebon, Februari 2026

Dosen Pembimbing 1  
(Ketua)



**Dr. Drs. H. Acep Komara, S.E., M.Si., Ak.,  
CSRS**

Dosen Pembimbing 2  
(Anggota)



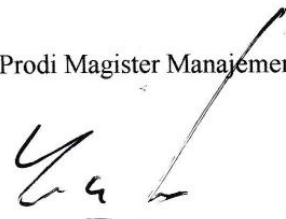
**Dedi Muhammad Siddiq, S.HI., M.A.,  
M.Dp., PGDip., Ph.D.**

Direktur Sekolah Pascasarjana



**Prof. Dr. H. Endang Sutrisno, S.H., M.Hum**

Ketua Prodi Magister Manajemen



**Dr. Yusuf, S.E., M.M.**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA TENAGA  
KEPENDIDIKAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL MODERATOR  
(STUDI PADA PERGURUAN TINGGI DI KOTA CIREBON)**

**Disusun Oleh:  
YEYEN HERARUSYANTI  
NPM: 124240010**

**TESIS**

**Untuk memenuhi salah satu syarat ujian guna  
memperoleh gelar Magister Manajemen  
Program Pendidikan Magister Program Studi Magister Manajemen  
Telah disetujui oleh Tim Pembimbing pada tanggal tertera di bawah ini.**

**Cirebon, Februari 2026**

**Dosen Penguji 1  
(Ketua)**



**Dr. Aang Curatman, M.Si.**

**Dosen Penguji 2  
(Anggota)**



**Dr. Edy Hartono, S.E., M.M.**

## LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, tesis ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana atau magister) baik di Universitas Swadaya Gunung Jati maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Dosen Pembimbing dan masukan Dosen Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Cirebon, Februari 2026



Yeyen Herarusyanti,  
NPM. 124240010

## ABSTRAK

Tenaga kependidikan bertanggungjawab dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan secara teknis maupun manajerial. Secara empiris, kinerja tenaga kependidikan perguruan tinggi menunjukkan kondisi yang beragam. Penelitian ini bertujuan untuk: 1) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kependidikan; 2) menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan; 3) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kependidikan melalui komitmen organisasional sebagai variabel moderator; dan 4) menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan melalui komitmen organisasional sebagai variabel moderator. Desain penelitian dalam penelitian adalah kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan asosiatif. Penelitian ini dilaksanakan pada perguruan tinggi di Kota Cirebon dengan bentuk universitas, institut, sekolah tinggi, akademi, dan politeknik. Pelaksanaan penelitian pada bulan Juli hingga September tahun 2025. Populasi tenaga kependidikan perguruan tinggi ini tergolong besar sehingga penentuan sampel berdasarkan adalah jumlah indikator dikali 5 sehingga didapat sampel sebesar 200 tenaga kependidikan. Analisis data dibagi menjadi dua yakni analisis deskriptif variabel secara mandiri, dan analisis asosiatif menggunakan Struktural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) terdiri dari outer model dan inner model yang dibantu dengan Software SmartPLS4.0. Hasil penelitian terkait analisis deskriptif menunjukkan bahwa: 1) variabel kepemimpinan transformasional persentase skor sebesar 84,5%; 2) variabel budaya organisasi persentase skor sebesar 83,54%; 3) variabel komitmen organisasional persentase skor sebesar 88,22%; dan 4) variabel kinerja tenaga kependidikan persentase skor sebesar 85,80%. Analisis deskriptif masing-masing mengartikan sangat baik, kondisi ini kondisi variabel secara mandiri. Analisis asosiatif menunjukkan bahwa 1) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan; 2) budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan; 3) komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan; 4) komitmen organisasional tidak dapat memoderatori kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kependidikan; dan 5) komitmen organisasional tidak dapat memoderatori budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan.

**Kata Kunci: Budaya, Cirebon, Kepemimpinan, Kependidikan, Kinerja, Komitmen,**

## **ABSTRACT**

*Educational staff are responsible for supporting the implementation of education both technically and managerially. Empirically, the performance of university educational staff shows varying conditions. This study aims to: 1) analyze the influence of transformational leadership on the performance of educational staff; 2) analyze the influence of organizational culture on the performance of educational staff; 3) analyze the influence of transformational leadership on the performance of educational staff through organizational commitment as a moderating variable; and 4) analyze the influence of organizational culture on the performance of educational staff through organizational commitment as a moderating variable. The research design of this study is quantitative with a descriptive and associative approach. This research was conducted at higher education institutions in Cirebon City, including universities, institutes, colleges, academies, and polytechnics. The research was carried out from July to September 2025. The population of higher education staff is relatively large, so the sample size was determined based on the number of indicators multiplied by 5, resulting in a sample of 200 staff members. Data analysis is divided into two: descriptive analysis of variables independently, and associative analysis using Partial Least Squares-based Structural Equation Modeling (SEM-PLS) consisting of an outer model and an inner model, assisted by SmartPLS 4.0 software. The research results concerning descriptive analysis show that: 1) the transformational leadership variable has a score percentage of 84.5%; 2) the organizational culture variable has a score percentage of 83.54%; 3) the organizational commitment variable has a score percentage of 88.22%; and 4) the performance of educational staff variable has a score percentage of 85.80%. The descriptive analysis of each variable indicates a very good condition, referring to the independent state of each variable. The associative analysis shows that: 1) transformational leadership has no effect on the performance of educational staff; 2) organizational culture affects the performance of educational staff; 3) organizational commitment affects the performance of educational staff; 4) organizational commitment cannot moderate the relationship between transformational leadership and the performance of educational staff; and 5) organizational commitment cannot moderate the relationship between organizational culture and the performance of educational staff.*

**Keywords: Culture, Cirebon, Leadership, Education, Performance, Commitment,**

## **KATA PENGANTAR**

Penulis mengucapkan puji dan syukur ke kehadirat Allah subhanahuwata'ala atas limpahan rahmat dan karuniaNya, sehingga penulis berhasil menyelesaikan Tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Moderator (Studi pada Perguruan Tinggi di Kota Cirebon)”.

Penyelesaian Tesis ini tidak terlepas dari bimbingan, bantuan, serta dukungan berbagai pihak yang telah berkontribusi, sehingga Tesis ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Sehubungan dengan hal tersebut, penulis menyampaikan apresiasi dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Achmad Faqih, S.P., M.M. selaku Rektor Universitas Swadaya Gunung Jati.
2. Bapak Prof. Dr. H. Endang Sutrisno, S.H., M.Hum. selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Swadaya Gunung Jati.
3. Bapak Dr. Yusuf, S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Swadaya Gunung Jati.
4. Bapak Dr. Drs. H. Acep Komara, S.E., M.Si., Ak., CSRS selaku dosen pembimbing 1 yang sudah memberikan bimbingan dan arahan guna penyusunan Tesis ini.

5. Bapak Dedi Muhammad Siddiq, SHL., MA., M.Dp., PGDip., Ph.D. selaku dosen pembimbing 2 yang sudah memberikan bimbingan dan arahan guna penyusunan Tesis ini.
6. Bapak Dr. Aang Curatman., M.Si selaku dosen penguji 3 yang telah memberikan arahan dan ilmu kepada penulis.
7. Dr. Edy Hartono, S.E.,M.M selaku dosen penguji 4 yang telah dengan sabar berbagi ilmu tentang Sumber Daya Manusia kepada penulis.
8. Ibu Devita Puspitasari, SH.,MH., selaku Kepala Bagian Kepegawaian Universitas Swadaya Gunung Jati.
9. Bapak Dr. Chondro Suryono, S.E., M.M. selaku Direktur Politeknik Pariwisata Prima Internasional beserta jajarannya.
10. Bapak Dian Ade Kurnia, M.Kom., Ph.D. selaku Wakil Ketua I Bidang Akademik, Riset, dan Inovasi STMIK IKMI beserta jajarannya.
11. Ibu Dr. Hj. Yani Kamasturyani, SKM, MHKes selaku Rektor ITEKES Mahardika.
12. Bapak Sudadi Pranata, M.Si. Universitas Catur Insan Cendekia.
13. Bapak Syahron Al Rosyid, S. E., M. M, selaku Kepala Bagian.Administrasi dan Keuangan AKMI.
14. Prof. Dr. H. Oding Djunaedi, SH.,MH almarhum suami tercinta, yang semasa hidupnya menjadi pendukung terbesar dalam perjalanan pendidikan penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan studi hingga jenjang Magister. Semoga setiap lembar dalam karya ini menjadi amal jariyah yang mengalir untuk almarhum.
15. Ibunda Rustini yang sangat penulis cintai yang selalu mendoakan.

16. Anakku tersayang Diandra Alifia. Semoga langkah penulis menjadi penyemangat untuknya lanjut studi hingga jenjang tertinggi.

17. Seluruh dosen Sekolah Pascasarjana Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon yang telah memberikan ilmu serta pengetahuan kepada penulis selama mengikuti perkuliahan.

18. Para responden dan semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah memberikan support dan bantuan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih memiliki berbagai keterbatasan. Oleh sebab itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan sebagai bahan perbaikan di masa mendatang. Penulis berharap karya ini meskipun sederhana, dapat memberikan manfaat dan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta bagi pembaca pada umumnya. Aamiin Ya Rabbal ‘Alamiin.

Cirebon, Februari 2026

Yeyen Herarusyanti

## DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERNYATAAN .....	i
ABSTRAK .....	ii
<i>ABSTRACT</i> .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Kegunaan Penelitian .....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1 <i>Grand Theory</i> .....	12
2.2 Kinerja Pegawai .....	15
2.2.1 Kajian Teori Kinerja Pegawai.....	16
2.2.2 Dimensi Kinerja .....	25
2.3 Kepemimpinan Transformasional.....	29
2.3.1 Manajerial .....	29
2.3.2 <i>Leadership</i> .....	30
2.3.3 Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	31
2.3.4 Teori Kepemimpinan .....	33
2.3.5 Kemampuan Kepemimpinan Transformasional .....	38
2.3.6 Dimensi Kepemimpinan Transformasional .....	39
2.4 Budaya Organisasi .....	43
2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	43
2.4.2 Teori Budaya Organisasi.....	44
2.4.3 Dimensi Budaya Organisasi .....	49
2.5 Komitmen Organisasional .....	55
2.5.1 Pengertian Komitmen Organisasional .....	55

2.5.2	Teori Komitmen Organisasional .....	56
2.5.3	Dimensi Komitmen Organisasional .....	57
2.6	Kerangka Pemikiran .....	59
2.7	Hipotesis .....	66
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>		<b>67</b>
3.1	Jenis Penelitian .....	67
3.2	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	68
3.3	Populasi dan Sampel .....	69
3.4	Definisi dan Operasional Variabel.....	70
3.5	Instrumen Penelitian .....	72
3.5.1	Uji Validitas .....	72
3.5.2	Uji Reliabilitas .....	73
3.6	Sumber Data .....	73
3.7	Teknik Analisis Data .....	73
3.7.1	Analisis Deskriptif .....	74
3.7.2	Analisis Structural Equation Modeling.....	74
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>78</b>
4.1	Gambaran Umum Perguruan Tinggi Kota Cirebon .....	78
4.2	Karakteristik Tenaga Kependidikan .....	81
4.2.1	Umur Tenaga Kependidikan .....	82
4.2.2	Jenis Kelamin Tenaga Kependidikan.....	83
4.2.3	Pendidikan Tenaga Kependidikan .....	85
4.2.4	Masa Kerja Tenaga Kependidikan .....	87
4.2.5	Bidang Tenaga Kependidikan .....	89
4.3	Hasil dan Pembahasan .....	91
4.3.1	Hasil Analisis Data.....	91
4.3.2	Pembahasan.....	101
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>		<b>118</b>
5.1	Kesimpulan .....	118
5.2	Saran .....	118
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>120</b>

## DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
Tabel 1.	Laporan Kinerja Tenaga Kependidikan .....	4
Tabel 2.	Penelitian Terdahulu .....	62
Tabel 3.	Operasional Variabel.....	71
Tabel 4.	Sebaran Tenaga Kependidikan.....	81
Tabel 5.	Umur Tenaga Kependidikan .....	82
Tabel 6.	Jenis Kelamin Tenaga Kependidikan.....	84
Tabel 7.	Tingkat Pendidikan Tenaga Kependidikan .....	86
Tabel 8.	Masa Kerja Tenaga Kependidikan .....	87
Tabel 9.	Bidang Tenaga Kependidikan.....	89
Tabel 10.	Kategorisasi Analisis Deskriptif .....	91
Tabel 11.	Analisis Deskriptif Variabel.....	91
Tabel 12.	Outer Loading .....	94
Tabel 13.	Heteroit-Monotrait Ratio (HTMT).....	96
Tabel 14.	Uji Reliabilitas .....	97
Tabel 15.	Uji R Square.....	98
Tabel 16.	Interpretasi F-square .....	99
Tabel 17.	Uji F-Square.....	99
Tabel 18.	Uji Hipotesis .....	100
Tabel 19.	Elaborasi Pengaruh antar Variabel.....	117

## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
	Gambar 1. Kerangka Pemikiran.....	65

## DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
	Lampiran 1. Daftar Perguruan Tinggi di Kota Cirebon .....	128
	Lampiran 2. Instrumen Penelitian .....	129
	Lampiran 3. Tabulasi Data Penelitian X1 dan X2 .....	132
	Lampiran 4. Tabulasi Data Penelitian Z dan Y .....	143
	Lampiran 5. Dokumentasi Penelitian .....	1486

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Tenaga kependidikan merupakan salah satu unsur di dalam Perguruan Tinggi yang memiliki tanggung jawab guna mendukung penyelenggaraan pendidikan secara administratif, teknis maupun manajerial (Wiryawan & Nur, 2020). Tenaga kependidikan memiliki tugas dan tanggung jawab terhadap kelancaran sistem akademik seperti pengelolaan data mahasiswa, administrasi perkuliahan, pengarsipan dokumen serta pelayanan informasi kepada sivitas akademika. Selain itu, mereka juga berperan dalam pengelolaan keuangan, kepegawaian, sarana prasarana, hingga sistem mutu internal kampus. Kualitas pelayanan yang diberikan oleh tenaga kependidikan akan memengaruhi efisiensi birokrasi internal serta berdampak langsung pada kepuasan mahasiswa dan pemangku kepentingan lainnya (Wibawa et al., 2024). Tenaga kependidikan tidak hanya dituntut untuk menjalankan tugas rutin, tetapi juga diharapkan memiliki kompetensi, integritas dan kemampuan adaptif terhadap perubahan sistem dan strategi institusi (Choirunsyah & Heryanto, 2019).

Kinerja tenaga kependidikan merupakan salah satu elemen fundamental dalam menunjang keberhasilan manajemen dan operasional perguruan tinggi. Tenaga kependidikan tidak terlibat langsung dalam proses pembelajaran seperti dosen, namun memiliki peran strategis untuk memastikan kelancaran administrasi akademik, pelayanan kemahasiswaan, pengelolaan sarana-prasarana, serta pengarsipan data institusional. Menurut Putra et al. (2022), efektivitas dan efisiensi kerja tenaga kependidikan dapat menentukan mutu layanan internal yang

pada akhirnya berdampak pada citra institusi dan kepuasan pemangku kepentingan, khususnya mahasiswa dan wali mahasiswa.

Secara teoritis, kinerja tenaga kependidikan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kompetensi kerja, kepuasan kerja, beban kerja, kejelasan peran, serta sistem penghargaan yang diterapkan institusi (Putra et al., 2022; Wibawa et al., 2024). Beberapa studi menegaskan bahwa keberhasilan suatu perguruan tinggi tidak hanya ditentukan oleh kualitas tenaga pengajarnya, tetapi juga sejauh mana tenaga kependidikan mampu menjalankan fungsi pelayanan akademik dan non-akademik secara profesional (Odilovich et al., 2021). Kinerja tenaga kependidikan yang optimal mencerminkan tata kelola yang baik dan dapat memperkuat daya saing institusi dalam menghadapi dinamika pendidikan tinggi yang terus berkembang.

Permasalahan kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi meliputi beragam tantangan yang berdampak pada efektivitas dan produktivitas kerja. Salah satu hambatan utama utama yang kerap dihadapi berkaitan dengan mutu pekerjaan serta ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas, khususnya dalam pengelolaan data akademik seperti nilai mahasiswa yang sering terlambat, sehingga mengakibatkan keterlambatan penerbitan Kartu Hasil Studi. Tingginya beban kerja yang tidak diimbangi dengan ketersediaan fasilitas dan sumber daya yang memadai turut menjadi faktor signifikan yang menimbulkan tekanan dan stres, berpotensi menurunkan motivasi serta kualitas kerja tenaga kependidikan.

Namun demikian, perhatian terhadap tenaga kependidikan masih cenderung terbatas, baik dari aspek penelitian maupun pengembangan kapasitas. Kajian dalam bidang pendidikan tinggi masih terfokus pada dosen dan

pembelajaran, sementara aspek non-pengajaran yang menjadi ruang kerja tenaga kependidikan kerap kali dianggap sebagai peran pelengkap (Septy et al., 2021). Selain itu, kurangnya sistem manajemen kinerja yang efektif menghambat evaluasi objektif dan pengembangan profesional staf. Komunikasi dan koordinasi yang belum optimal, baik antar tenaga kependidikan maupun dengan pimpinan, turut mengganggu kelancaran tugas dan organisasi kerja secara keseluruhan. Profesionalisme dan kompetensi tenaga kependidikan belum didukung oleh pelatihan yang memadai, sehingga pembaruan keterampilan dan peningkatan kualitas kerja belum optimal. Secara komprehensif, kendala administratif, beban kerja berlebih, keterbatasan sarana, dan minimnya dukungan pengembangan kompetensi menjadi faktor utama yang memengaruhi penurunan kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi.

Fenomena ini menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan konteks pertumbuhan institusi pendidikan tinggi, khususnya dalam kategori *growing private universities*, yaitu perguruan tinggi yang sedang berkembang dan berusaha memperluas kapasitasnya melalui peningkatan jumlah program studi, penguatan sistem akreditasi, modernisasi fasilitas, hingga reposisi merek institusional. Perguruan tinggi dituntut untuk bertumbuh agar mampu merespon kebutuhan pasar tenaga kerja, meningkatkan mutu lulusan, serta bersaing dalam menarik minat calon mahasiswa baru. Strategi-strategi institusional seperti *branding* kampus, diversifikasi program akademik, serta kolaborasi industri tidak akan berjalan efektif tanpa dukungan kinerja tenaga kependidikan yang responsif dan adaptif terhadap perubahan.

Transformasi kelembagaan yang terjadi di berbagai Perguruan Tinggi ini juga memunculkan ekspektasi baru terhadap profesionalisme tenaga kependidikan. Mereka diharapkan tidak sekedar melaksanakan pekerjaan administratif secara teknis, namun juga mampu menjadi bagian dari perubahan organisasi, berkontribusi pada inovasi layanan, serta mendukung pencapaian indikator kinerja institusi. Oleh karena itu, pengukuran dan evaluasi terhadap kinerja tenaga kependidikan menjadi kebutuhan mendesak dalam rangka mendorong akuntabilitas dan efektivitas tata kelola institusi pendidikan tinggi.

Fenomena kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi memperlihatkan variasi capaian yang signifikan dan relevan untuk dianalisis secara mendalam dalam penelitian ini. Adapun berdasarkan kajian terkait kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi pada Tabel 1. berikut:

Tabel 1. Laporan Kinerja Tenaga Kependidikan

Institusi/laporan	Tahun	Skor	Kategori kinerja	Sumber
Universitas Bhakti Kencana	2023	58,66%	Kurang baik	(Andriyani & Rahayu, 2024)
Universitas Pakuan	2023	> 91%	Sangat baik	(Penjaminan Mutu Internal, 2024)
Universitas Ubudiyah Indonesia	2020	83%	Baik	(Badan Penjaminan Mutu, 2020)
Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Budi Luhur	2023	60,41%	Baik	(Lembaga Penjaminan Mutu, 2023)

Institut Agama Islam Sahid	2024	Aspek Teknis	Baik	(Lembaga Penjaminan Mutu, 2024)
			81,99%	
		Aspek Kepribadian	Baik	
			83,76%	

Sumber: Laporan Data Kinerja (diolah), 2025

Data empiris tersebut menunjukkan bahwa meskipun kinerja tenaga kependidikan pada tingkatan pendidikan tinggi berada dalam rentang kategori kurang baik hingga sangat baik, masih terdapat variasi capaian yang menunjukkan adanya ruang perbaikan, terutama pada beberapa aspek yang nilainya masih di bawah 85%. Fenomena ini menguatkan justifikasi perlunya penelitian yang komprehensif dalam menggali faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan, khususnya dalam konteks perguruan tinggi di Kota Cirebon. Peningkatan kinerja tenaga kependidikan sangat krusial mengingat kontribusinya yang signifikan dalam mendukung efektivitas layanan akademik dan administratif serta dalam perwujudan visi dan misi lembaga perguruan tinggi. Lebih lanjut, studi ini akan berupaya mengkaji peran kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasional sebagai variabel moderator yang potensial guna peningkatan kapasitas sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi secara menyeluruh.

Penelitian ini membahas tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan dengan komitmen organisasional sebagai variabel moderator. Lokasi penelitian dilakukan di Kota Cirebon dengan penentuan secara sengaja yang mana wilayah ini memiliki karakteristik unik dalam konteks pertumbuhan pendidikan tinggi. Di kota ini telah berdiri sejumlah institusi pendidikan tinggi yang mencakup

universitas, institut, sekolah tinggi, politeknik serta akademi, sehingga menunjukkan ekosistem pendidikan yang aktif dan berkembang. Pertumbuhan jumlah lulusan SLTA di kawasan ini turut mendorong peningkatan kebutuhan akan layanan pendidikan tinggi, sehingga setiap institusi berlomba untuk menciptakan inovasi dan strategi agar tetap relevan dan kompetitif. Dalam konteks tersebut, kinerja tenaga kependidikan menjadi salah satu faktor yang layak diteliti untuk memahami kontribusinya dalam mendukung pertumbuhan dan daya saing perguruan tinggi di wilayah ini.

Fokus kajian ini diarahkan pada perguruan tinggi yang tergolong sedang bertumbuh, khususnya dalam konteks pendidikan tinggi yang ada di Kota Cirebon. Penelitian ini mengkaji terkait kinerja tenaga kependidikan sebagai peran mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis, terutama dalam hal kualitas layanan pendidikan dan daya saing lembaga. Secara empiris aspek kinerja dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional (Bagga et al., 2023; Gusti et al., 2024; Huynh et al., 2024; Musyrifi et al., 2024). Selain itu, kinerja juga dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi (Nguyen et al., 2023; Qalati et al., 2022; Yasmin et al., 2025). (Bagga et al. (2023); Gusti et al. (2024); Huynh et al. (2024); dan Musyrifi et al. (2024) menyatakan bahwa aspek kinerja dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Nguyen et al. (2023; Qalati et al. (2022); dan Yasmin et al. (2025) menyatakan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Pemilihan variabel kepemimpinan didasarkan pada pertimbangan bahwa kedua variabel tersebut merupakan faktor internal organisasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku, motivasi, dan produktivitas sumber daya

manusia, termasuk tenaga kependidikan. Kepemimpinan transformasional memiliki nilai penting guna menghasilkan visi bersama, mendorong untuk berubah menjadi lebih baik, serta membangun komitmen melalui pendekatan inspiratif dan pemberdayaan. Sementara itu, budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan praktek kerja yang membangun lingkungan pekerjaan secara keseluruhan. Dalam konteks perguruan tinggi yang sedang bertumbuh, sinergi antara gaya kepemimpinan yang transformatif dan budaya organisasi yang kuat diyakini dapat memperkuat kinerja tenaga kependidikan dalam menghadapi dinamika perubahan, tuntutan layanan berkualitas, dan pencapaian indikator institusional. Diantara kajian yang dilakukan peneliti terdahulu tersebut dapat juga memasukan variabel komitmen organisasional sebagaimana kajian yang dilakukan oleh Hermanto et al. (2024) yang menyatakan bahwa variabel komitmen organisasional dapat menjadi variabel moderator sehingga dapat menguatkan atau melemahkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Berbagai penelitian terdahulu secara konsisten mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sebagaimana yang diungkapkan oleh Qalati et al. (2022) dan Nguyen et al. (2023). Kendati demikian, kedua studi tersebut masih terbatas karena tidak menyertakan peran komitmen organisasional sebagai variabel moderator yang berpotensi menguatkan serta memodifikasi kausalitas antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Komitmen organisasi sendiri adalah aspek penting yang mampu menjadi pendorong loyalitas dan motivasi kerja pegawai sehingga berdampak signifikan terhadap hasil kerja mereka. Keterbatasan ini juga terlihat pada kajian Huynh et

al. (2024), yang lebih menitikberatkan pada aspek keberlanjutan organisasi sebagai *outcome* utama, tanpa secara langsung mengkaji dampak variabel-variabel tersebut terhadap kinerja pegawai. Pendekatan yang fokus pada keberlanjutan memang penting, tetapi kurang memberikan gambaran spesifik tentang bagaimana kepemimpinan dan budaya mempengaruhi kinerja individu di dalam organisasi.

Selanjutnya Gusti et al. (2024) dan Chumaedi et al. (2024) memperlihatkan kecenderungan untuk menguji variabel secara parsial. Gusti et al. (2024) hanya mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional, sementara Chumaedi et al. (2024) memfokuskan pada budaya organisasi dan produktivitas tanpa mengintegrasikan kedua aspek tersebut dalam satu kerangka teoritis yang komprehensif. Pendekatan yang fragmentaris ini jelas belum mampu menangkap kompleksitas hubungan antar variabel yang saling mempengaruhi dalam konteks dinamika organisasi modern. Sementara itu, penelitian Yasmin et al. (2025) memberikan kontribusi dengan mengkombinasikan kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja pegawai melalui analisis mediasi motivasi kerja. Namun, pendekatan mediasi tersebut memiliki keterbatasan karena tidak mengeksplorasi bagaimana komitmen organisasional dapat berperan sebagai moderator yang menguatkan atau melemahkan efek variabel-variabel tersebut terhadap kinerja. Moderasi dapat mengungkapkan kondisi atau konteks tertentu yang memperjelas kapan dan bagaimana kepemimpinan dan budaya organisasi memberi pengaruh optimal pada kinerja pegawai.

Kemudian, kajian yang dilakukan Sari dan Kartono (2024) yang mengelaborasi korelasi antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja

pegawai menunjukkan kemajuan dan memasukkan ketiga variabel tersebut dalam satu model penelitian. Namun, analisis yang digunakan masih sebatas hubungan langsung tanpa memanfaatkan teknik interaksi moderasi yang lebih canggih untuk menangkap efek kondisional komitmen organisasional. Pendekatan ini kurang mampu memberikan pemahaman mendalam mengenai dinamika dan kekuatan variabel komitmen yang dapat memperkuat atau menekan pengaruh kepemimpinan dan budaya terhadap kinerja. Sebaliknya, Hermanto et al. (2024); dan Iddrisu (2025) meneliti peran kepemimpinan dan budaya organisasi dalam konteks kinerja pegawai, tetapi tidak menguji secara langsung hubungan keduanya dengan kinerja sekaligus mengabaikan potensi peran komitmen organisasional sebagai variabel moderator. Akibatnya, model-model tersebut kurang komprehensif dan tidak menggambarkan hubungan sebab-akibat yang lengkap sesuai dengan kompleksitas organisasi pendidikan tinggi.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang, rumusan masalah dalam penelitian meliputi:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kependidikan pada Perguruan Tinggi di Kota Cirebon?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan pada Perguruan Tinggi di Kota Cirebon?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kependidikan melalui komitmen organisasional sebagai variabel moderator?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan melalui komitmen organisasional sebagai variabel moderator?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, tujuan dalam kajian meliputi:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kependidikan pada Perguruan Tinggi di Kota Cirebon.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan pada Perguruan Tinggi di Kota Cirebon.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kependidikan melalui komitmen organisasional sebagai variabel moderator.
4. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan melalui komitmen organisasional sebagai variabel moderator.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini adalah

#### **a) Kegunaan Teoritis**

Kajian ini menghasilkan kajian yang menyajikan pengertian teoritis terkait hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan, disertai komitmen organisasional sebagai variabel moderator. Kajian ini memperkaya literatur ilmiah khususnya dalam ranah manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan tinggi, dengan penekanan pada urgensi dalam pendekatan kepemimpinan dan nilai-nilai budaya organisasi guna peningkatan kinerja non-akademik. Berikutnya, kajian menyumbang teori pada pengembangan model konseptual yang mengintegrasikan tiga variabel utama

kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasional dalam memengaruhi kinerja tenaga kependidikan, yang hingga saat ini relatif kurang memperoleh perhatian dalam berbagai kajian akademik.

b) Kegunaan Praktis

Secara praktis, Tesis ini dapat menjadi masukan strategis bagi pimpinan perguruan tinggi di Kota Cirebon dalam merumuskan kebijakan pengelolaan tenaga kependidikan. Informasi yang dihasilkan berdasarkan kajian ini bisa dimanfaatkan guna mengevaluasi serta memperbaiki gaya kepemimpinan, mengembangkan budaya organisasi yang positif, serta membangun komitmen organisasional yang kuat guna mendorong peningkatan kinerja tenaga kependidikan. Temuan penelitian juga dapat digunakan oleh bagian sumber daya manusia (SDM) perguruan tinggi sebagai dasar dalam penyusunan program pelatihan, pembinaan, dan pengembangan karier tenaga kependidikan secara lebih sistematis dan terarah. Maka, kajian ini tidak semata-mata memberikan pemahaman akademik, tetapi juga menjadi alat bantu dalam pengambilan keputusan manajerial untuk mendukung pertumbuhan institusi perguruan tinggi secara berkelanjutan di Kota Cirebon.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 *Grand Theory***

Social Exchange Theory (SET) yang diperkenalkan oleh George Homans pada tahun 1950-an menjadi salah satu kerangka teoritis utama dalam memahami dinamika hubungan sosial di berbagai konteks, termasuk organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005). SET berangkat dari gagasan bahwa interaksi sosial merupakan proses pertukaran sumber daya baik materil maupun nonmateril yang dilakukan individu dengan harapan memperoleh manfaat yang melebihi biaya yang dikeluarkan. Prinsip resiprositas menjadi inti teori ini, di mana tindakan positif dari satu pihak menimbulkan kewajiban sosial bagi pihak lain untuk memberikan balasan yang setara (Sprecher, 1998). Relasi antara pimpinan dan tenaga kependidikan dalam organisasi di perguruan tinggi dapat dipahami sebagai proses pertukaran sosial yang dapat membangun kepercayaan, memperkuat komitmen, serta meningkatkan kualitas hubungan kerja (Lawler & Thye, 1999). Dari perspektif ini, komitmen organisasi dipandang sebagai hasil dari proses pertukaran sosial tersebut, yang kemudian berpengaruh terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja tenaga kependidikan (Nord, 1969)

Sebagai grand theory, SET menegaskan bahwa hubungan dalam organisasi terbentuk melalui pertukaran sosial yang bersifat timbal balik (reciprocity). Teori ini, yang awalnya dikembangkan George Homans (1958) dan kemudian diperdalam oleh Blau (1964) serta Emerson (1976), menjelaskan bahwa individu cenderung memberikan kontribusi, loyalitas, dan kinerja terbaik ketika mereka

merasa menerima manfaat, dukungan, atau perlakuan positif dari pemimpin maupun organisasi. Bentuk pertukaran tersebut tidak hanya berupa sumber daya materiil, tetapi juga penghargaan, kepercayaan, perhatian, keadilan, serta kepemimpinan yang inspiratif. Prinsip *norm of reciprocity* menjadi landasan bahwa individu terdorong membalas perlakuan positif dengan tindakan positif.

SET menjelaskan bahwa pemimpin yang memberikan inspirasi, perhatian individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh ideal (Bass & Avolio, 1994) akan mendorong bawahan memberikan imbal balik berupa komitmen yang lebih tinggi dan peningkatan kinerja. Ketika tenaga kependidikan merasa mendapatkan dukungan, bimbingan, apresiasi, dan kepercayaan dari pimpinan, mereka terdorong untuk memberikan kontribusi melebihi standar sebagai bagian dari hubungan pertukaran positif tersebut. Mekanisme inilah yang menjadikan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan.

SET juga menyediakan dasar teoritis untuk memahami hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Budaya organisasi yang positif meliputi profesionalisme, kolaborasi, disiplin, pelayanan, dan akuntabilitas menciptakan lingkungan kerja yang dianggap bernilai oleh tenaga kependidikan. Ketika individu merasa dihargai, diterima, dan didukung secara normatif oleh budaya organisasi, mereka akan memiliki dorongan moral dan psikologis untuk memberikan kontribusi timbal balik berupa peningkatan kinerja.

Selain SET, penelitian ini juga bertumpu pada Organizational Support Theory (OST), yang dikembangkan oleh Eisenberger et al. (1986). OST menekankan pentingnya persepsi pegawai bahwa institusi memberikan kepedulian

pada kesejahteraan mereka serta mengapresiasi hasil kerja mereka, yang dikenal sebagai *perceived organizational support* (POS). Ketika organisasi memberikan perlakuan adil, menyediakan sumber daya, memperhatikan kesejahteraan, dan memberikan dukungan yang konsisten, pegawai akan mengembangkan keyakinan positif terhadap organisasi. Keyakinan tersebut mendorong terbentuknya komitmen organisasi, loyalitas, perilaku ekstra-rol (OCB), dan peningkatan kinerja.

OST relevan dalam menjelaskan hubungan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen dan kinerja. Pemimpin transformasional umumnya menunjukkan perilaku suportif melalui pemberian umpan balik, perhatian terhadap kebutuhan individu, serta penciptaan suasana kerja yang memotivasi. Perilaku ini meningkatkan persepsi dukungan organisasi sehingga memperkuat komitmen afektif tenaga kependidikan. Demikian pula, budaya organisasi yang kuat dan positif membentuk persepsi dukungan struktural dan emosional dari organisasi. Ketika pegawai merasa didukung, mereka terdorong untuk membalas dukungan tersebut melalui peningkatan komitmen dan kinerja.

Kajian ini menekankan pada komitmen organisasi berposisi menjadi variabel moderator yang dapat dijelaskan melalui kedua teori tersebut. Berdasarkan SET, komitmen muncul sebagai bentuk imbal balik atas perlakuan positif yang diterima pegawai dari pemimpin maupun budaya organisasi. Pegawai dengan komitmen tinggi akan memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja, serta antara budaya organisasi dan kinerja. Sementara menurut OST, komitmen organisasi terbentuk dari persepsi terhadap

dukungan organisasi; semakin tinggi komitmen, semakin besar motivasi pegawai untuk menerapkan nilai budaya organisasi maupun perilaku pemimpin dalam bentuk kinerja yang lebih baik.

## **2.2 Kinerja Pegawai**

Kinerja Pegawai merupakan hasil pekerjaan pegawai dalam memenuhi tugas dari organisasi dalam satu waktu tertentu. Kinerja merupakan salah faktor yang dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi perusahaan agar tidak melenceng dari tujuan utama perusahaan. Kinerja pegawai dimaknai sebagai hasil pekerjaan yang dimiliki pegawai ketika menjalankan tugas dan tanggung jawab yang sesuai standar dan tujuan organisasi. Kinerja mencerminkan kontribusi nyata seorang individu terhadap pencapaian target organisasi, baik dalam aspek kualitas, kuantitas, maupun waktu penyelesaian pekerjaan (Lestari, 2023).

Menurut Mangkunegara (2017), menjelaskan jika kinerja pegawai dapat diartikan sebagai capaian kerja pegawai dalam menjalankan tanggung jawab yang dibebankan oleh institusi selama jangka waktu tertentu. Sementara itu, Fathurrochman (2021) menjelaskan bahwa kinerja dimaknai perilaku nyata yang ditunjukkan oleh masing-masing individu sebagai bentuk pencapaian atas peran yang diberikan oleh organisasi.

Dengan demikian, kinerja pegawai tidak hanya sekadar pencapaian pekerjaan, namun dapat mencakup tahapan dan perilaku kerja selama pelaksanaan tugas. Penilaian terhadap kinerja biasanya dilakukan secara sistematis untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan.

### 2.2.1 Kajian Teori Kinerja Pegawai

Menurut Purwanto et al. (2024), kinerja bisa dimaknai sebagai tingkat pencapaian hasil yang diperoleh dari pelaksanaan suatu tugas tertentu. Definisi ini menekankan pada aspek hasil akhir sebagai ukuran keberhasilan dalam melaksanakan tanggung jawab. Selanjutnya, Rivai & Sagala (2011) mendefinisikan kinerja sebagai pekerjaan yang ditunjukkan melalui upaya yang optimal oleh pekerja dalam rangka melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pendekatan ini menyoroti proses dan komitmen individu dalam menjalankan pekerjaannya sebagai bagian integral dari kinerja. Selain itu, Muryani et al. (2022) mengemukakan bahwa kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, yang menggambarkan pencapaian efektifitas individu dalam konteks pekerjaan. Kondisi ini menunjukkan jika kinerja tidak selalu berkaitan dengan pencapaian, namun meliputi tahapan proses, usaha, serta keberhasilan dalam melaksanakan tanggung jawab secara menyeluruh.

Pengertian kinerja tersebut dapat diartikan kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan dengan sungguh-sungguh dan merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang dapat diukur. Biasanya dalam periode waktu tertentu yaitu 1 tahun.

Agar dapat berkembang dan mencapai kemajuan, suatu organisasi atau perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas tercermin dari kinerja yang mampu memenuhi target atau sasaran yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja pegawai yang optimal dapat diwujudkan melalui penerapan sistem kinerja yang efektif (Prawirosentono,

1999). Kinerja dapat diukur berdasarkan aspek kuantitas dan kualitas sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Indikator kinerja tersebut dapat bersifat *tangible*, yaitu dapat diukur secara jelas melalui alat atau standar tertentu, maupun *intangible*, yaitu tidak selalu dapat diukur secara langsung, bergantung pada jenis dan proses pelaksanaan pekerjaan. Kinerja pegawai dalam suatu perusahaan dipengaruhi oleh berbagai faktor dan kondisi, baik yang berasal dari dalam diri pegawai maupun dari lingkungan di luar individu tersebut.

Menurut Suryani dan FoEh (2018), kinerja merupakan hasil dari suatu proses kerja yang direncanakan dan dilaksanakan dalam kurun waktu serta lingkungan tertentu oleh pegawai dan organisasi yang bersangkutan. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik mencakup pendidikan, pengalaman, motivasi, kondisi kesehatan, usia, keterampilan, aspek emosional, serta spiritual. Sementara itu, faktor ekstrinsik meliputi lingkungan kerja fisik dan nonfisik, kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, sistem kompensasi, pengawasan, ketersediaan fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, sistem sanksi, dan faktor pendukung lainnya.

Selanjutnya, Gani et al. (2022) mengelompokkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ke dalam beberapa aspek, yaitu: (a) faktor personal, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, serta komitmen individu; (b) faktor kepemimpinan, yang berkaitan dengan kualitas manajer dan pemimpin tim dalam memberikan arahan, motivasi, semangat, serta dukungan kerja kepada pegawai; (c) faktor tim, yang meliputi dukungan dan semangat antaranggota tim, tingkat kepercayaan, kekompakan, dan

keeratan kerja sama; (d) faktor sistem, yang mencakup sistem kerja, fasilitas dan infrastruktur organisasi, kompensasi, proses organisasi, serta budaya kinerja; dan (e) faktor kontekstual, yang berkaitan dengan tekanan serta dinamika perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Pengertian selanjutnya, menurut Septy et al. (2021), memaknai kinerja sebagai kualitas perilaku yang berorientasi pada pelaksanaan tugas dan pekerjaan, yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh sikap, perilaku, serta orientasi individu dalam menjalankan pekerjaannya. Selanjutnya, menurut Sembiring et al. (2021), menjelaskan bahwa kinerja berkaitan dengan proses pelaksanaan pekerjaan beserta hasil yang dicapai, di mana capaian tersebut memiliki keterkaitan erat dengan tujuan strategis organisasi, tingkat kepuasan pelanggan, serta kontribusi ekonomi. Sementara itu, Jufrizen dan Rahmadhani (2020), mendefinisikan kinerja sebagai tingkat keberhasilan dalam mencapai hasil atas pelaksanaan tugas tertentu, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, meliputi kompetensi individu, dukungan organisasi, dan dukungan manajerial.

Fattah (2017), menjelaskan bahwa pencapaian kinerja pegawai merupakan hasil dari berbagai upaya dan tindakan yang diwujudkan dalam bentuk hasil kerja. Kinerja tersebut dipengaruhi oleh pendidikan, pengalaman kerja, dan profesionalisme. Pendidikan berperan sebagai modal dasar bagi pegawai dalam memasuki dan menjalankan dunia kerja, sementara pengalaman kerja berkaitan dengan lamanya masa kerja yang memungkinkan individu memiliki kecakapan dan penguasaan terhadap bidang tugas yang dijalankan. Profesionalisme merupakan integrasi antara pendidikan dan pengalaman kerja yang dimiliki

pegawai. Selanjutnya, menurut Rivai and Junani Sagala (2011), mengemukakan bahwa pembentukan mentalitas profesional salah satunya ditunjang oleh mentalitas mutu, yaitu sikap profesional yang senantiasa menampilkan kinerja terbaik, berorientasi pada standar kerja yang tinggi, serta terus mengembangkan kompetensi agar tetap berada pada tingkat keunggulan dalam bidang keahliannya.

Menurut Sedarmayanti (2011), pencapaian kinerja atau prestasi kerja dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu kemampuan dan motivasi. Kemampuan terbentuk dari unsur pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu, sedangkan motivasi berkembang dari sikap individu dalam menghadapi kondisi dan situasi kerja.

Kinerja individu dapat diukur melalui sejumlah indikator sebagaimana dikemukakan oleh Fattah (2017) yakni:

- a) *Quantity of work* (Kuantitas pekerjaan), yang menilai volume hasil kerja serta tingkat produktivitas yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi.
- b) *Quality of work* (Mutu pekerjaan), yang mencakup tingkat ketelitian, ketepatan, kerapian, serta kelengkapan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan.
- c) *Depandability* (Kemandirian), yang menunjukkan sejauh mana pegawai dapat diandalkan dalam memenuhi komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
- d) *Initiative* (Inisiatif), yang merefleksikan kemandirian, kemampuan memanfaatkan sumber daya, serta kesediaan untuk menerima dan menjalankan tanggung jawab.

- e) *Adaptability* (Kemampuan adaptasi), yaitu kemampuan individu dalam menyesuaikan diri serta merespons perubahan tuntutan dan kondisi kerja.
- f) *Cooperation* (Kerjasama), yang menggambarkan kemampuan pegawai untuk bekerja secara efektif dengan pihak lain, termasuk kesediaan menerima tugas tambahan seperti lembur.

Jufrizen dan Rahmadhani (2020), mengemukakan enam kriteria utama dalam menilai kinerja, yang pada dasarnya sejalan dengan indikator kinerja pada umumnya, yaitu:

- a) *Quality* (Kualitas), yaitu tingkat kesempurnaan proses maupun hasil kerja yang ditunjukkan melalui kesesuaian dengan cara kerja yang ideal serta pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- b) *Quantity* (Kuantitas), yang merujuk pada jumlah hasil kerja yang dihasilkan, baik yang dinyatakan dalam nilai, jumlah unit, maupun siklus kegiatan yang berhasil diselesaikan.
- c) *Timelines* (Ketepatan waktu), yaitu tingkat penyelesaian pekerjaan sesuai atau lebih cepat dari waktu yang ditargetkan, sehingga memungkinkan pemanfaatan waktu secara optimal untuk kegiatan lainnya.
- d) *Cost effectiveness* (Efektivitas biaya), yang menggambarkan sejauh mana pemanfaatan sumber daya organisasi—baik sumber daya manusia, dana, teknologi, maupun material—dilakukan secara optimal untuk memperoleh hasil maksimal atau meminimalkan kerugian.
- e) *Need for supervision* (Kebutuhan akan pengawasan), yakni tingkat kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas tanpa memerlukan bantuan

atau intervensi pengawasan secara berlebihan guna mencegah terjadinya hasil kerja yang tidak diharapkan.

- f) *Interpersonal impact* (Dampak interpersonal), yang menunjukkan kemampuan pegawai dalam membangun harga diri, sikap saling menghargai, dan kerja sama yang positif di antara rekan kerja maupun bawahan.

Sahir et al. (2022), menyatakan bahwa standar kinerja individu dalam suatu perusahaan dapat diukur melalui tiga indikator utama, yaitu:

- a) Tugas fungsional, yang mencerminkan sejauh mana individu mampu menyelesaikan aspek-aspek pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara efektif.
- b) Tugas perilaku, yang menggambarkan kemampuan individu dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan pihak lain di dalam organisasi, termasuk dalam menyelesaikan konflik secara sehat dan adil, memberdayakan rekan kerja, serta bekerja sama dalam tim guna mencapai tujuan perusahaan.
- c) Tugas etika yaitu kemampuan individu untuk bekerja secara profesional dengan tetap menjunjung tinggi norma etika, kode etik profesi, serta peraturan dan tata tertib yang berlaku dalam organisasi.

Penilaian kinerja memiliki beberapa manfaat, antara lain: (a) sebagai dasar penyusunan program pelatihan dan pengembangan pegawai, sehingga organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan tambahan yang diperlukan untuk membantu pegawai mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan; (b) sebagai bahan perencanaan suksesi dan kaderisasi, guna mengidentifikasi pegawai yang memiliki potensi untuk dikembangkan kariernya dan dipersiapkan menempati posisi dengan tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang; serta (c)

sebagai sarana pembinaan pegawai, yang memungkinkan organisasi mengidentifikasi berbagai hambatan yang dihadapi pegawai dalam upaya meningkatkan prestasinya (Simarmata et al., 2021).

Manfaat pelaksanaan penilaian kinerja dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang, yaitu dari sisi pegawai sebagai pihak yang dinilai, penilai atau manajer yang melakukan evaluasi, serta organisasi secara keseluruhan. Dari perspektif pegawai, penilaian kinerja memberikan beberapa keuntungan, antara lain: (a) memperoleh umpan balik yang akurat mengenai kinerja pada periode sebelumnya; (b) memahami standar kinerja yang diharapkan organisasi; (c) mengenali kekuatan dan kelemahan diri secara lebih objektif; serta (d) menyusun perencanaan pengembangan diri untuk meningkatkan kinerja dan meminimalkan keterbatasan yang dimiliki (Nines dan Oktarini, 2021).

Ditinjau dari perspektif penilai, penilaian kinerja memberikan beberapa manfaat, antara lain: (a) tersedianya peluang untuk mengukur serta mengidentifikasi tren kinerja pegawai; (b) meningkatnya pemahaman terhadap karakteristik dan potensi pegawai; (c) kemampuan untuk mengembangkan kinerja bawahan secara lebih terarah; serta (d) kemudahan dalam mengidentifikasi peluang rotasi maupun penyesuaian tugas pegawai (Jufrizen dan Rahmadhani, 2020). Ditinjau dari perspektif organisasi, penilaian kinerja memberikan sejumlah manfaat, antara lain meningkatkan komunikasi internal, mendorong motivasi kerja pegawai, serta menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis. Secara keseluruhan, pelaksanaan penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Sahir et al., 2022).

Dalam industri jasa, penilaian kinerja dapat melibatkan pihak eksternal, khususnya konsumen, sebagai penilai. Dari perspektif pelanggan, kinerja jasa dipersepsikan melalui pengalaman yang mencakup transaksi inti dan interaksi personal. Proporsi kedua aspek tersebut dapat berbeda pada setiap jenis layanan dan *service encounters* (interaksi jasa atau *moment of truth*), serta memberikan kontribusi yang beragam terhadap pengalaman yang dirasakan oleh masing-masing pelanggan (Suryani dan FoEh, 2018).

Uraian tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada perusahaan jasa memiliki peran yang sangat krusial karena dapat memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, pada perusahaan jasa, penilaian kinerja pegawai menjadi lebih efektif apabila dilakukan oleh konsumen dengan menilai kualitas pelayanan yang diberikan (Fattah, 2017). Penilaian kinerja oleh pihak eksternal, khususnya pelanggan, perlu disertai dengan pemahaman terhadap kualitas layanan yang didasarkan pada persepsi dan harapan pelanggan, tingkat kepuasan, sikap pelanggan, serta *consumer delight*. Dalam pengukuran kualitas jasa, dikenal dua kerangka definisional utama, yaitu: (a) *performance-based framework*, yang memandang kualitas berdasarkan persepsi kinerja tanpa membandingkannya dengan standar tertentu; dan (b) *standard-based framework*, yang mengonseptualisasikan kualitas secara relatif melalui perbandingan antara kinerja aktual dengan norma atau standar yang telah ditetapkan (Simarmata et al., 2021)

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh penilai didasarkan pada berbagai aspek kualitas pekerjaan, antara lain kuantitas dan kualitas hasil kerja, tingkat pemahaman terhadap pekerjaan, serta kemampuan pegawai dalam menyelesaikan

permasalahan (Hasi et al., 2020). Adapun menurut Simarmata et al. (2021), menyatakan bahwa pengukuran kualitas pelayanan dapat ditinjau melalui lima dimensi utama, yaitu:

- a) Keandalan, yaitu kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan jasa sesuai dengan yang dijanjikan secara cepat, akurat, tepat waktu, dan memuaskan, serta mampu mengelola catatan dan dokumen tanpa kesalahan.
- b) Daya tanggap, yang mencerminkan kesediaan dan kemauan perusahaan maupun pegawai untuk membantu serta merespons pelanggan secara cepat dengan pelayanan yang tepat, disertai kepastian waktu dalam penyampaian jasa.
- c) Jaminan, yaitu kemampuan pegawai dalam menumbuhkan rasa percaya dan rasa aman bagi pelanggan selama proses transaksi melalui pelayanan yang sopan, profesional, serta kemampuan menjawab pertanyaan pelanggan secara jelas dan memuaskan.
- d) Empati, yang menunjukkan perhatian khusus perusahaan kepada setiap pelanggan melalui hubungan dan komunikasi yang baik serta pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan.
- e) Bukti fisik, yang mencakup kondisi dan tampilan fasilitas fisik, peralatan, perlengkapan, penampilan pegawai, serta sarana komunikasi yang harus menarik, lengkap, bersih, dan terpelihara dengan baik.

Adapun menurut Jufrizen dan Rahmadhani (2020), terdapat lima faktor yang berpengaruh pada kinerja pegawai yakni:

- a) Kejelasan dan penerimaan peran, yang menunjukkan tingkat pemahaman serta penerimaan individu terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Semakin jelas persyaratan kerja dan sasaran yang harus dicapai, semakin besar peluang pegawai untuk bekerja secara optimal menuju tujuan organisasi.

- b) Pelatihan, yaitu kegiatan pembelajaran yang diselenggarakan oleh organisasi melalui teknik dan metode tertentu guna meningkatkan keahlian serta keterampilan spesifik yang dibutuhkan dalam lingkungan kerja.
- c) Motivasi kerja, yang merupakan dorongan energi internal yang membangkitkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku kerja individu dalam melaksanakan tugas.
- d) Kemampuan, kepribadian dan minat, yang mencerminkan kesesuaian antara potensi individu—seperti kecerdasan dan keterampilan—dengan karakteristik pekerjaan, sehingga berpengaruh terhadap tingkat kinerja yang dihasilkan.
- e) Pendidikan, yaitu suatu proses pembelajaran yang sistematis melalui berbagai metode dan teknik dengan tujuan mentransfer pengetahuan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Komunikasi yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pengelolaan faktor-faktor pembentuk motivasi dan kemampuan kerja. Peningkatan motivasi kerja dapat dilakukan melalui pemberian insentif, kesempatan promosi, serta pemenuhan aktualisasi diri, sedangkan penguatan kemampuan kerja dapat ditempuh melalui program pelatihan dan pendidikan yang berkelanjutan.

### **2.2.2 Dimensi Kinerja**

Dimensi Kinerja menurut Mangkunegara (2017) dan Nugroho dan Paradifa (2020) meliputi:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja mencerminkan level kecermatan, kerapihan, dan keselarasan pencapaian dengan standar yang sudah ditargetkan organisasi. Dimensi ini menunjukkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas secara efektif, tanpa kesalahan berarti, serta memenuhi harapan atasan atau pelanggan. Kinerja yang berkualitas menjadi indikator utama profesionalisme dan komitmen pegawai terhadap mutu hasil pekerjaan yang berkelanjutan.

Indikator dimensi ini: (Mangkunegara, 2017)

- 1) Kerapihan, yakni menggambarkan sejauh mana pegawai dapat menghasilkan pekerjaan yang terorganisasi, tertata dengan baik, dan enak dilihat. Kerapihan mencerminkan profesionalisme dan perhatian terhadap detail dalam menyusun dokumen, data, atau hasil kerja lainnya.
- 2) Ketelitian, yakni menunjukkan kemampuan pegawai dalam menghindari kesalahan dan memastikan setiap aspek pekerjaan diselesaikan secara akurat. Ketelitian mencerminkan kecermatan dalam memeriksa data, prosedur, atau keputusan, sehingga meningkatkan keandalan hasil kerja serta mengurangi risiko kesalahan yang dapat berdampak pada kinerja organisasi.

## 2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merujuk pada banyaknya atau volume pekerjaan yang berhasil dikerjakan pada periode waktu tertentu. aspek ini menggambarkan produktivitas individu dalam memenuhi target organisasi, baik dalam aspek kecepatan dan ketepatan pengerjaan. Pegawai dengan jumlah pekerjaan yang baik mampu memaksimalkan waktu dan sumber daya secara efisien tanpa mengorbankan mutu pekerjaan yang dihasilkan.

Indikator dimensi ini adalah: (Mangkunegara, 2017)

- 1) Kecepatan, yakni mencerminkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang ditentukan tanpa mengurangi kualitas. Hal ini menandakan efisiensi dalam penggunaan waktu kerja, kemampuan mengelola beban kerja, serta adaptasi terhadap tekanan waktu yang sering muncul dalam lingkungan organisasi yang dinamis.
  - 2) Kemampuan, yakni menunjukkan kompetensi teknis dan fungsional pegawai dalam menuntaskan pekerjaan sesuai bidangnya. Indikator ini mencerminkan level penguasaan terhadap pekerjaan yang diberikan, baik dalam aspek pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan bekerja, yang berdampak langsung pada kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan.
3. Tanggung jawab

Tanggung jawab menunjukkan kesungguhan dan kepedulian pegawai terhadap pelaksanaan tugas serta kesediaan untuk menerima konsekuensi dari pekerjaannya. Dimensi ini mencerminkan loyalitas, keandalan, serta kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa harus diawasi secara terus-menerus. Pegawai yang bertanggung jawab memiliki dedikasi tinggi dan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi secara konsisten.

Indikator dimensi ini adalah: (Mangkunegara, 2017)

- 1) Hasil kerja, yakni mengacu pada tingkat pencapaian output dari tugas yang telah diselesaikan, baik dari segi ketepatan, kualitas, maupun ketuntasan. Indikator ini menunjukkan seberapa jauh pegawai menyelesaikan pekerjaannya secara mandiri dan bertanggung jawab terhadap hasil akhirnya sesuai ekspektasi organisasi.

- 2) Mengambil keputusan, yakni menunjukkan kemampuan pegawai dalam menentukan langkah kerja yang tepat, khususnya saat menghadapi masalah atau situasi yang memerlukan tindakan cepat. Indikator ini mencerminkan tanggung jawab personal serta keberanian dalam mempertanggungjawabkan setiap keputusan yang diambil.

#### 4. Kerjasama

Kerjasama menggambarkan kapasitas pekerja untuk menjalankan pekerjaan secara harmonis dengan sesama pekerja pada organisasi. Dimensi ini mencakup komunikasi yang baik, empati, serta keterbukaan terhadap ide dan pendapat rekan kerja. Pegawai yang memiliki kemampuan kerjasama yang baik akan menciptakan sinergi positif, memperkuat solidaritas tim, dan membantu pencapaian target organisasi secara kolektif.

Indikator dimensi ini adalah: (Mangkunegara, 2017)

- 1) Jalinan kerjasama, yakni mencerminkan kemampuan pegawai dalam membangun hubungan kerja yang baik dengan rekan, atasan, maupun bawahan. Hal ini termasuk saling membantu, berbagi informasi, dan menjaga komunikasi yang sehat untuk mendukung pencapaian tujuan.
- 2) Kekompakan, yakni menunjukkan sejauh mana anggota tim dapat bekerja secara serempak dan saling mendukung dalam melaksanakan tugas. Kekompakan memperkuat solidaritas kerja, penyelesaian masalah lebih cepat, serta membangun situasi pekerjaan yang harmonis serta kondusif.

#### 5. Inisiatif

Inisiatif mengacu pada kemampuan pegawai dalam mengambil tindakan atau keputusan tanpa harus selalu menunggu instruksi atasan. Dimensi ini

menunjukkan kreativitas, proaktivitas, dan dorongan internal untuk terus memperbaiki proses kerja. Pegawai yang memiliki inisiatif tinggi mampu mengenali peluang atau masalah lebih awal dan bertindak secara cepat, yang berdampak positif terhadap efisiensi dan inovasi organisasi.

Indikator dimensi ini adalah: (Mangkunegara, 2017)

- 1) Kemandirian, yakni kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas tanpa bergantung sepenuhnya pada arahan atasan. Pegawai yang mandiri cenderung proaktif, memiliki rasa percaya diri, dan bertanggung jawab dalam mengelola pekerjaannya secara efisien.
- 2) Kemauan, yakni dorongan internal pegawai untuk menyelesaikan tugas secara sukarela, antusias, dan tanpa paksaan. Kemauan kerja yang tinggi mencerminkan motivasi intrinsik untuk berkontribusi lebih baik terhadap organisasi serta membuka diri terhadap tantangan baru.

## **2.3 Kepemimpinan Transformasional**

### **2.3.1 Manajerial**

Manajemen merupakan suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi guna pencapaian visi organisasi dengan pendekatan efektivitas dan efisiensi. Dalam tataran teoritis, perkembangan teori manajerial mengalami evolusi signifikan mulai dari teori klasik hingga modern. Mazhab klasik menekankan aspek struktural dan hierarki, seperti yang dicetuskan Henri Fayol dan Frederick Taylor, sedangkan pendekatan modern memadukan unsur perilaku, sistem hingga ilmu psikologi dalam pengelolaan organisasi. Salah satu pendekatan penting adalah teori Fungsi Manajemen oleh Fayol yang menyebutkan adanya lima fungsi utama:

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, dan pengendalian (Simarmata et al., 2021).

Di era digital dan perubahan organisasi yang cepat, manajer dituntut tidak hanya menguasai aspek administratif, namun juga kemampuan adaptif, pembelajaran organisasi, serta anggota organisasi terlibat pada tahapan inovasi dan mengambil keputusan. Manajerial kontemporer kini menekankan pentingnya human capital dan knowledge management sebagai sumber keunggulan bersaing. Pengelolaan sumber daya manusia pun tidak lagi bersifat hierarkis, melainkan kolaboratif dan partisipatif, sehingga lingkungan kerja menjadi inklusif dan responsif terhadap perubahan strategis (Pakpahan, 2022).

Teori manajerial modern seperti *Managerial Grid* oleh Blake & Mouton juga memperkaya pemahaman dalam memadukan kepedulian pada tugas dan hubungan manusia, sehingga seorang manajer diharapkan mampu menyeimbangkan orientasi hasil dan kepedulian pada kebutuhan bawahan. Integrasi teori manajemen dengan kepemimpinan mendorong pemimpin manajerial untuk menjadi fasilitator, mediator, bahkan katalis dalam pencapaian tujuan organisasi yang transformatif (Hadi, 2016).

### **2.3.2 Leadership**

Kepemimpinan (*leadership*) pada dasarnya merupakan proses memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi kelompok atau individu agar mau dan mampu mencapai tujuan bersama. Perspektif teoritis mengenai kepemimpinan berkembang dari teori sifat (*trait theory*) yang menitikberatkan pada karakteristik bawaan pemimpin, hingga teori perilaku (*behavior theory*) yang lebih menyoroti tindakan, gaya, dan interaksi pemimpin dengan pengikutnya (Sahir et al., 2022).

Menurut Akbar (2024) kajian *leadership* mengikuti beberapa teori berikut:

- 1) Teori Sifat (*Trait Theory*): Pemimpin efektif diyakini memiliki kombinasi khas sifat-sifat seperti kepercayaan diri, kecerdasan, ketegasan, dan integritas.
- 2) Teori Perilaku (*Behavioral Theory*): Menekankan bahwa perilaku tertentu, seperti perhatian pada tugas (*task-oriented*) dan hubungan manusiawi (*people-oriented*) dapat dikembangkan untuk menjadi pemimpin sukses.
- 3) Teori Kontingensi: Efektivitas pemimpin bergantung pada kecocokan diantara gaya kepemimpinan pada beberapa kondisi organisasi. Tidak terdapat satu gaya kepemimpinan pun yang efektif untuk diterapkan dalam seluruh kondisi organisasi.
- 4) Teori Transformasional dan Transaksional: Pemimpin transaksional memfokuskan pada pertukaran imbalan atas kinerja, sedangkan pemimpin transformasional menginspirasi perubahan, membangun visi, dan menstimulasi inovasi.

Dimensi kecerdasan emosional, kematangan karakter (*maturity*), keberanian mengambil keputusan, dan soft skills menjadi faktor-faktor baru yang diperhatikan dalam teori leadership modern. Kepemimpinan juga berkembang menjadi fenomena kolektif, bukan lagi monopoli jabatan formal tertentu, melainkan mencakup figur-figur inspiratif di seluruh strata organisasi (Sahir et al., 2022).

### **2.3.3 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Pemimpin merupakan seorang yang berperan dalam membimbing, mengarahkan, menunjuk, serta mengendalikan aktivitas kelompok yang berada di bawah tanggung jawabnya. Lebih lanjut, pemimpin memiliki kemampuan dan

keunggulan untuk berpengaruh pada orang lain atau kelompok yang dipimpinnya agar bersedia bekerja sama dalam melaksanakan berbagai kegiatan guna mencapai satu atau lebih tujuan organisasi (Kosasih, 2020).

Dalam pengertian luas, pemimpin dipahami sebagai individu yang mengarahkan dan memengaruhi perilaku sosial dengan cara mengatur, mengoordinasikan, mengorganisasi, serta mengendalikan upaya para pengikut melalui prestise, kekuasaan, dan kedudukan yang dimilikinya. Sementara itu, dalam pengertian yang lebih sempit, pemimpin dipandang sebagai sosok yang membimbing dan memimpin dengan mengandalkan kemampuan persuasif serta memperoleh penerimaan secara sukarela dari para pengikutnya (Kosasih, 2020).

Kepemimpinan merupakan proses dalam mengarahkan organisasi yang mencakup upaya memengaruhi penetapan tujuan, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan tersebut, serta mendorong perbaikan kelompok dan budaya organisasi (Kosasih, 2020). Lebih lanjut, Akbar (2024) memaknai kepemimpinan sebagai proses memengaruhi individu lain guna membentuk perilaku yang selaras dengan tujuan yang diinginkan pemimpin. Kepemimpinan juga dipahami sebagai bentuk pengaruh yang berlandaskan kemampuan personal, sehingga mampu menggerakkan dan mengajak orang lain untuk bertindak secara sukarela, didukung oleh penerimaan kelompok serta keahlian yang relevan dengan situasi yang dihadapi.

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mendorong perubahan besar dalam sebuah organisasi. Perubahan tersebut terjadi melalui upaya menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi agar memiliki semangat dan komitmen yang tinggi. Selain itu, seorang pemimpin

transformatif juga menyampaikan visi yang jelas dan kuat sehingga semua pihak dapat memahami tujuan bersama. Istilah "transformatif" menunjukkan proses perubahan yang membawa organisasi dari kondisi yang biasa menjadi kondisi yang lebih baik dan luar biasa. Proses ini melibatkan peningkatan kualitas kerja, kreativitas, serta inovasi dalam setiap aspek organisasi (Akbar, 2024).

Burns (1978) dalam Akbar, (2024), yang pertama kali memperkenalkan konsep kepemimpinan transformatif, menyatakan bahwa transformatif berarti proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi dan moral untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Transformatif dalam konteks ini berorientasi pada perubahan nilai, peningkatan moralitas, serta pertumbuhan pribadi dan profesional.

#### **2.3.4 Teori Kepemimpinan**

Kosasih (2020) mengklasifikasikan beberapa teori dan penelitian empiris tentang kepemimpinan dalam 5 (lima) pendekatan berikut:

1. *The Trait Approach* (pendekatan sifat)

Pendekatan sifat dalam kepemimpinan (*trait approach leadership*) menitikberatkan pada karakteristik individu pemimpin, seperti kepribadian, nilai, dan keterampilan. Pendekatan ini berangkat dari asumsi bahwa sebagian individu secara alamiah memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang membedakannya dari orang lain. Dalam perkembangannya, kajian kepemimpinan melalui pendekatan ini lebih menekankan aspek kepribadian dibandingkan karakteristik fisik. Pendekatan sifat berupaya mengidentifikasi kombinasi faktor psikologis yang memengaruhi pemimpin membangun dan mengembangkan sistem motivasi yang efektif guna mendorong bawahan

bekerja dalam mencapai tujuan organisasi maupun tujuan pribadi. Dengan memahami faktor-faktor psikologis tersebut, perbedaan antara pemimpin dan pengikut dapat diidentifikasi secara lebih jelas.

Lebih lanjut, Keith Davis (1984) dalam Kosasih (2020) telah merumuskan empat karakteristik umum yang dinilai berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan dalam organisasi, yaitu sebagai berikut.

1) Kecerdasan (*Intelligence*)

Kecerdasan yang perlu dimiliki seorang pemimpin mencakup kemampuan untuk mengamati, memahami, dan menganalisis hubungan sebab-akibat dari suatu peristiwa atau permasalahan, mengidentifikasi aspek-aspek yang bersifat krusial, serta menemukan solusi secara cepat dan tepat. Selain kecerdasan intelektual, pemimpin juga dituntut memiliki kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). Individu dapat saja memiliki tingkat pendidikan tinggi, kemampuan analitis yang kuat, visi yang jelas, serta gagasan inovatif, namun tanpa kecerdasan emosional, efektivitas kepemimpinannya sulit dipertahankan. Hal ini terutama karena empati merupakan unsur utama dalam kecerdasan emosional. Pemimpin yang memiliki empati mampu memahami kebutuhan orang lain, mendengarkan baik pesan yang tersurat maupun tersirat, serta peka terhadap respons dan reaksi bawahannya.

2) Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial

Pemimpin yang efektif umumnya menunjukkan kematangan sikap dan kestabilan emosi, sehingga tidak mudah tersulut emosi, tersinggung, atau bereaksi secara berlebihan. Selain itu, pemimpin menghargai martabat

bawahannya, bersikap toleran terhadap keterbatasan yang dimiliki, serta mampu memaafkan kesalahan yang bersifat non-prinsipil. Sikap tersebut berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, harmonis, dan menyenangkan.

### 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pada umumnya, pemimpin memiliki motivasi internal yang kuat untuk mencapai prestasi. Dorongan tersebut akan semakin berkembang apabila didukung oleh lingkungan eksternal yang positif, sehingga menumbuhkan komitmen yang tinggi dalam memberikan pelayanan dan pengabdian bagi kepentingan bersama.

### 4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

Pemimpin yang berhasil menunjukkan kemampuan dalam menghargai martabat dan kehormatan bawahannya serta memperhatikan kepentingan mereka secara proporsional. Selain itu, pemimpin bersikap ramah, terbuka, dan mampu membangun hubungan interpersonal yang dilandasi kepercayaan. Sikap menghargai pendapat bawahan menjadi landasan penting dalam membentuk kerja sama yang efektif dalam suasana kerja yang harmonis dan kondusif.

## 2. *The Behavior Approach*

Pendekatan perilaku dalam kepemimpinan bertujuan untuk mengidentifikasi perilaku-perilaku pemimpin yang dinilai efektif, yang tercermin dari kemampuannya dalam mengelola konflik, menghadapi tuntutan, memanfaatkan peluang, serta mengatasi berbagai hambatan yang muncul. Penelitian yang dilakukan oleh Ohio University mengelompokkan perilaku

kepemimpinan ke dalam dua dimensi utama, yaitu *consideration* dan *initiating structure*.

*Consideration* menggambarkan gaya kepemimpinan yang menekankan kedekatan hubungan antara pemimpin dan bawahan, yang ditandai dengan rasa saling percaya, suasana kekeluargaan, penghargaan terhadap gagasan bawahan, serta komunikasi yang terjalin dengan baik. Pemimpin dengan tingkat konsiderasi tinggi mendorong terciptanya komunikasi yang terbuka dan partisipatif. Sementara itu, *initiating structure* menunjukkan peran pemimpin dalam mengorganisasi dan mengatur hubungan kerja dalam kelompok, membangun pola serta saluran komunikasi yang jelas, serta memberikan arahan yang tegas terkait pelaksanaan tugas.

Perilaku kepemimpinan akan diterima oleh bawahan sejauh perilaku tersebut dipersepsikan mampu memberikan kepuasan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Perilaku pemimpin dapat memotivasi bawahan apabila mampu mendorong kebutuhan untuk mencapai kinerja yang efektif serta menyediakan bimbingan, dukungan, arahan, dan penghargaan yang diperlukan.

### 3. *The Power-Influenced Approach*

Pendekatan *power-influenced* menitikberatkan pada proses pengaruh yang terjadi antara pemimpin dan pihak lain dalam organisasi. Pendekatan ini berlandaskan perspektif yang berpusat pada pemimpin (*leader-centered*), dengan asumsi bahwa hubungan sebab-akibat bersifat satu arah, di mana pemimpin bertindak dan pengikut memberikan respons. Dalam kerangka ini, efektivitas kepemimpinan dinilai berdasarkan jumlah dan jenis kekuasaan

yang dimiliki pemimpin, serta kemampuannya dalam memanfaatkan kekuasaan tersebut secara tepat.

#### 4. *The Situation Approach*

Pendekatan situasional dalam kepemimpinan menekankan pentingnya keterkaitan berbagai faktor yang memengaruhi proses kepemimpinan. Pendekatan ini berangkat dari pemahaman bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling ideal dan dapat diterapkan secara universal dalam semua kondisi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi, karakteristik bawahan, jenis tugas, serta lingkungan kerja. Dengan demikian, pemimpin dituntut memiliki fleksibilitas dalam menyesuaikan dan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi tertentu.

Pendekatan ini juga menegaskan bahwa karakteristik pribadi pemimpin bukan satu-satunya penentu efektivitas kepemimpinan. Faktor situasi dan lingkungan memiliki peran yang sama pentingnya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang efektif dalam suatu kondisi belum tentu mampu menunjukkan efektivitas yang sama dalam situasi lain yang memiliki tuntutan berbeda.

#### 5. *The Integrative Approach*

Pada pertengahan hingga akhir dekade 1970-an, kajian kepemimpinan mengalami pergeseran menuju pendekatan integratif yang dikenal sebagai teori kharismatik baru. Pendekatan ini menggabungkan unsur-unsur dari teori sifat, perilaku, dan kontingensi untuk menjelaskan keberhasilan kepemimpinan serta dinamika pengaruh antara pemimpin dan pengikut. Para

peneliti berupaya memahami mengapa pengikut dari pemimpin tertentu terdorong untuk bekerja lebih keras dan bersedia berkorban demi mencapai tujuan kelompok. Selain itu, pendekatan integratif menjelaskan bagaimana pemimpin mampu memengaruhi perilaku pengikut secara efektif, serta mengapa perilaku kepemimpinan yang sama dapat menimbulkan dampak yang berbeda pada pengikut dalam situasi tertentu.

### **2.3.5 Kemampuan Kepemimpinan Transformasional**

Akbar (2024) menyusun kemampuan kepemimpinan transformasional, diantaranya:

1. Kualitas sebagai agen perubahan, yaitu kemampuan pemimpin transformasional dalam menampilkan kreativitas, inovasi, dan fleksibilitas dalam mengelola organisasi. Kepribadian serta citra profesional yang dimiliki memungkinkan pemimpin memengaruhi lingkungan kerja dan menginspirasi pengikut untuk lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi.
2. Keberanian dan optimisme, yang tercermin dari kesiapan pemimpin transformasional dalam mengambil risiko serta menghadapi berbagai keterbatasan organisasi. Kapasitas intelektual yang dimiliki memungkinkan pemimpin menghadapi situasi yang kompleks, penuh ketidakpastian, dan terkadang kurang menguntungkan.
3. Keterbukaan dan kepercayaan terhadap pengikut, yang diwujudkan melalui sikap terbuka dalam membangun hubungan kerja serta kesediaan memberikan kepercayaan, termasuk mendelegasikan wewenang ketika diperlukan.

4. Kepemimpinan berbasis nilai, di mana pemimpin transformasional merumuskan nilai-nilai fundamental yang ingin diwujudkan, menegaskan pentingnya nilai tersebut, serta menampilkan perilaku yang konsisten dengan nilai yang dianut.
5. Pembelajaran berkelanjutan, yaitu kemampuan pemimpin untuk merefleksikan pengalaman, menarik pembelajaran darinya, serta mempersiapkan diri dan pengikut dalam menghadapi tantangan di masa depan. Aspek ini juga mencerminkan upaya pengembangan pengikut agar berpotensi menjadi pemimpin di kemudian hari serta perhatian terhadap kebutuhan kerja mereka.
6. Sifat visioner, yang ditunjukkan melalui kemampuan pemimpin transformasional dalam merumuskan dan mengomunikasikan visi secara jelas dan inspiratif, sekaligus menjelaskan tahapan pencapaiannya sehingga pengikut memahami pentingnya kontribusi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.

### **2.3.6 Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional dicirikan oleh perilaku pemimpin yang mampu memberikan pengaruh positif, membangun visi bersama, merangsang kreativitas, dan memperhatikan kebutuhan individu dalam organisasi. Menurut Bass dan Avolio (1994) dalam Kosasih (2020), terdapat empat indikator utama yang membentuk kepemimpinan transformasional, yang dikenal dengan istilah “Four I’s”. Keempat dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

*Idealized Influence* mengacu pada kemampuan memimpin dan dijadikan sebagai panutan atau teladan bagi bawahannya. Pemimpin berpengaruh ideal menyatakan integritas tinggi, komitmen terhadap nilai-nilai organisasi, serta perilaku etis dan bertanggung jawab. Pengikut menghormati dan mempercayai pemimpin yang memiliki pengaruh ideal karena mereka menggambarkan konsistensi perkataan dan perbuatan. Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal seringkali dipandang sebagai figur karismatik yang memberikan arah dan keyakinan yang kuat terhadap visi organisasi.

Indikator dimensi ini adalah: Kosasih (2020)

- 1) Integritas pada pekerjaan, yakni seorang pemimpin dengan integritas tinggi selalu konsisten antara perkataan dan perbuatan jujur dalam menyampaikan informasi, etis dalam pengambilan keputusan dan memecahkan permasalahan pada setiap tindakan yang diambil, baik yang berhasil maupun yang gagal.
- 2) Kepercayaan, yakni keyakinan bawahan bahwa pemimpin memiliki integritas, konsistensi, dan dapat mengambil keputusan yang selaras dengan nilai yang diyakini bersama. Seorang pemimpin yang mampu membangun kepercayaan akan menciptakan rasa aman dalam hubungan kerja.
- 3) Rasa Hormat, yakni penghargaan bawahan terhadap karakter dan kepribadian pemimpin yang menunjukkan etika, keteladanan, serta kepedulian terhadap orang lain.

## 2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Motivasi inspirasional mencerminkan kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan visi masa depan yang menarik dan penuh makna kepada para pengikutnya. Pemimpin memberikan motivasi melalui kata-kata yang membangkitkan semangat, serta mengajak seluruh anggota tim untuk berkomitmen dalam mencapai tujuan bersama.

Pemimpin transformasional memberikan tantangan yang bermakna, meningkatkan optimisme, serta menumbuhkan rasa percaya diri dalam tim. Hal ini membuat anggota organisasi merasa bahwa mereka terlibat dalam sesuatu yang penting dan bernilai tinggi.

Indikator dimensi ini adalah: Kosasih (2020)

- 1) Antusiasme, yakni mencerminkan semangat dan energi yang ditunjukkan pemimpin dalam menyampaikan visi, tujuan, atau arah organisasi.
- 2) Komunikasi, yakni kemampuan pemimpin untuk menyampaikan harapan, visi, dan tujuan secara jelas, inspiratif, dan menggugah semangat.
- 3) Optimisme, yakni sikap positif pemimpin dalam menghadapi masa depan dan keyakinan bahwa tantangan dapat diatasi.

### 3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Stimulasi intelektual berkaitan dengan dorongan pemimpin terhadap kreativitas dan inovasi di antara para pengikutnya. Pemimpin mendorong pengikut untuk berpikir kritis, mempertanyakan asumsi yang ada, serta mencari solusi baru terhadap permasalahan organisasi.

Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional tidak memaksakan solusi, melainkan memberikan kebebasan berpikir dan ruang

untuk belajar dari kesalahan. Hal ini menciptakan budaya organisasi yang dinamis dan terbuka terhadap perubahan.

Indikator dimensi ini adalah: Kosasih (2020)

- 1) *Mentoring listening*, yakni peran pemimpin sebagai pembimbing yang mendorong pengembangan intelektual, profesional, dan pribadi bawahan.
- 2) *Personal attention*, yakni kemampuan pemimpin untuk benar-benar mendengarkan ide, masukan, atau keluhan dari bawahan secara aktif dan empatik.

#### 4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Pertimbangan individual merujuk pada perhatian dan dukungan pribadi yang diberikan pemimpin kepada setiap anggota tim. Pemimpin memperhatikan kebutuhan, aspirasi, dan potensi individu serta berperan sebagai mentor atau pelatih (*coach*) yang mendorong pertumbuhan personal dan profesional.

Pemimpin transformasional berinteraksi secara empatik, memberikan umpan balik yang membangun, serta menciptakan lingkungan kerja yang memperhatikan kesejahteraan setiap individu.

Indikator dimensi ini adalah: Kosasih (2020)

- 1) *Rasionalitas*, yakni kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan atau memberikan perlakuan terhadap individu berdasarkan logika, data, dan pertimbangan objektif, bukan semata-mata emosi atau preferensi pribadi.
- 2) *Problem solving*, yakni perhatian pemimpin terhadap permasalahan yang dihadapi masing-masing individu dalam tim, serta keterlibatan aktif pemimpin dalam membantu mencari solusinya.

## **2.4 Budaya Organisasi**

### **2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya merupakan keseluruhan sistem nilai, norma, pengetahuan, keyakinan, serta simbol-simbol yang diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya yang membentuk cara pandang dan perilaku manusia dalam kehidupan sosialnya. Budaya tidak hanya mencakup aspek material seperti pakaian, bangunan, dan teknologi, tetapi juga aspek non-material seperti etika, bahasa, tradisi, dan kebiasaan (Fathurrochman, 2021).

Mangkunegara (2017) menyebutkan bahwa budaya adalah seluruh model ide, perilaku, serta hasil karya manusia dalam kehidupan masyarakat yang diperoleh dan diwariskan melalui proses pembelajaran. Maka, budaya terbentuk dari proses interaksi sosial dan diwariskan melalui komunikasi dan pendidikan. Dalam konteks organisasi, budaya mencerminkan kebiasaan kerja dan nilai-nilai yang diyakini oleh para anggotanya.

Organisasi dimaknai sebagai entitas sosial dibangun dan dikoordinasikan, terdiri atas dua orang atau lebih, dan memiliki batas-batas yang dapat diidentifikasi guna tercapainya tujuan yang ditetapkan institusi (Tewal et al., 2017). Organisasi memiliki struktur yang terdiri dari individu dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawab berbeda namun masih terkoneksi.

Fungsi utama dari organisasi adalah untuk mengoordinasikan aktivitas individu dan kelompok guna mencapai efektivitas dan efisiensi dalam mencapai visi dan misinya. Organisasi juga bertindak sebagai sistem sosial terbuka yang harus beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mengelola dinamika internal secara efektif (Wibowo, 2018).

Budaya organisasi adalah unit yang dimaknai secara bersama serta dipahami oleh anggota organisasi, sehingga menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya (Tewal et al., 2017). Budaya organisasi mencerminkan cara anggota organisasi berperilaku, berinteraksi, serta bagaimana mereka memahami dan menanggapi lingkungan kerja (Mangkunegara, 2017).

Menurut Mangkunegara (2017), budaya organisasi terdapat tiga level, yaitu artefak (yang terlihat seperti simbol, ritual, dan struktur fisik), nilai-nilai yang dianut (panduan perilaku yang dijunjung tinggi), dan asumsi dasar (keyakinan yang tidak disadari dan dianggap sebagai kebenaran oleh anggota organisasi). Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial informal yang memengaruhi sikap dan perilaku kerja individu serta kolektif dalam organisasi. Budaya organisasi yang positif dan kuat dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, memperkuat identitas organisasi, meningkatkan kohesi, serta mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

#### **2.4.2 Teori Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan aspek penting yang menjelaskan bagaimana nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang diyakini pada suatu institusi memengaruhi perilaku individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Untuk memahami budaya organisasi secara menyeluruh, terdapat beberapa teori yang menjadi dasar konseptual. Beberapa teori utama yang sering dijadikan rujukan dalam studi budaya organisasi menurut Mangkunegara (2017), antara lain adalah:

1. Teori Edgar H. Schein

Edgar H. Schein (2010) memandang budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu

kelompok tertentu dalam proses belajar mengatasi masalah-masalah eksternal dan adaptasi internal. Apabila pola tersebut dianggap berhasil, maka akan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam memahami, berpikir, dan merasakan permasalahan organisasi.

Menurut Schein, budaya organisasi terdiri dari tiga tingkatan (*levels*) sebagai berikut:

- 1) Artefak (*Artifacts*) yaitu elemen budaya organisasi yang paling mudah diamati, tetapi sering kali paling sulit untuk ditafsirkan. Artefak mencakup semua bentuk fisik dan perilaku yang terlihat dalam organisasi seperti arsitektur gedung, pakaian, logo, tata letak ruang kerja, ritual, simbol, hingga teknologi yang digunakan. Artefak mencerminkan nilai-nilai dan keyakinan yang dianut, tetapi tidak selalu memberikan pemahaman langsung mengenai makna atau asumsi yang mendasarinya.
- 2) Nilai yang dianut (*Expoused Values*) yaitu nilai adalah prinsip dan standar yang menjadi pedoman perilaku dalam organisasi. Nilai yang dianut merupakan keyakinan yang dinyatakan secara eksplisit oleh organisasi mengenai apa yang penting, seperti komitmen terhadap kualitas, pelayanan pelanggan, atau kerja sama tim. Nilai ini berfungsi sebagai pedoman bagi pengambilan keputusan dan perilaku sehari-hari dalam organisasi. Namun, perlu diperhatikan bahwa tidak semua nilai yang diklaim organisasi tercermin dalam perilaku aktual.
- 3) Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumption*) yaitu tingkat terdalam dan paling sulit diubah dalam budaya organisasi. Asumsi ini terbentuk dari pengalaman organisasi di masa lalu dan sudah tidak lagi dipertanyakan oleh

anggota organisasi karena dianggap sebagai “kebenaran” yang tidak perlu diuji kembali. Misalnya, asumsi bahwa pelanggan selalu benar atau bahwa perubahan adalah ancaman. Asumsi dasar inilah yang membentuk inti dari budaya organisasi dan sangat menentukan cara berpikir, merasakan, serta berperilaku anggota organisasi.

## 2. Teori Geert Hofstede

Geert Hofstede (1991) mengembangkan teori budaya yang awalnya digunakan untuk menganalisis budaya nasional, namun kemudian juga diaplikasikan dalam konteks budaya organisasi. Hofstede menjelaskan bahwa budaya terdiri dari sistem pemrograman kolektif pikiran yang membedakan satu kelompok dari kelompok lainnya, termasuk dalam organisasi.

Hofstede mengidentifikasi enam dimensi budaya yang dapat digunakan untuk memahami perbedaan budaya organisasi maupun nasional:

- 2) *Power Distance* (Jarak Kekuasaan) yaitu kondisi yang menggambarkan sejauh mana anggota organisasi menerima distribusi kekuasaan yang tidak merata. Dalam organisasi dengan jarak kekuasaan tinggi, keputusan cenderung bersifat top-down dan bawahan jarang menyampaikan pendapat. Sebaliknya, dalam organisasi dengan jarak kekuasaan rendah, komunikasi lebih terbuka dan egaliter.
- 3) *Individualism vs Collectivism* (Individualisme vs Kolektivisme) yaitu kondisi yang menunjukkan sejauh mana individu lebih mementingkan kepentingan pribadi dibandingkan kelompok. Budaya organisasi yang individualistis mendorong pencapaian pribadi dan tanggung jawab individu, sedangkan

budaya kolektivis lebih menekankan kerja sama tim dan loyalitas terhadap kelompok.

- 4) *Masculinity vs Femininity* (Maskulinitas vs Feminitas) yaitu kondisi budaya maskulin menekankan kompetisi, pencapaian, dan kesuksesan materi, sedangkan budaya feminin lebih menekankan kerja sama, kualitas hidup, dan perhatian terhadap sesama. Budaya organisasi yang maskulin sangat kompetitif, sementara yang feminin lebih inklusif dan suportif.
  - 5) *Uncertainty Avoidance* (Penghindaran Terhadap Ketidakpastian) yaitu kondisi yang mengukur sejauh mana anggota organisasi merasa tidak nyaman terhadap ketidakpastian atau situasi yang tidak jelas. Organisasi dengan tingkat penghindaran tinggi cenderung memiliki aturan dan prosedur yang ketat, sedangkan organisasi dengan penghindaran rendah lebih fleksibel dan terbuka terhadap perubahan.
  - 6) *Long-Term Orientation vs Short-Term Orientation* (Orientasi Jangka Panjang vs Jangka Pendek) yaitu kondisi orientasi jangka panjang menekankan perencanaan masa depan, ketekunan, dan penghematan, sementara orientasi jangka pendek lebih fokus pada hasil langsung, tradisi, dan penghormatan terhadap masa lalu.
  - 7) *Indulgence vs Restraint* (Pemanjaan vs Pembatasan) yaitu kondisi yang berkaitan dengan sejauh mana masyarakat mengizinkan pemenuhan keinginan dan dorongan bebas dibandingkan dengan budaya yang menekankan kontrol dan pembatasan.
3. Model Budaya Organisasi Denison

Model yang dikembangkan oleh Daniel R. Denison (1990) bertujuan untuk menghubungkan budaya organisasi dengan efektivitas dan kinerja organisasi. Model ini menyoroti bahwa budaya organisasi tidak hanya sebagai nilai-nilai simbolik, tetapi memiliki dampak langsung terhadap keberhasilan organisasi.

Denison mengidentifikasi empat dimensi utama budaya organisasi:

- 1) *Involvement* (Keterlibatan) yaitu kondisi yang menunjukkan sejauh mana anggota organisasi merasa memiliki peran penting dan terlibat secara aktif dalam proses organisasi. Organisasi yang tinggi pada keterlibatan umumnya memberdayakan karyawan dan memberikan pelatihan untuk pengembangan kapasitas mereka.
- 2) *Consistency* (Konsistensi) yaitu kondisi yang berkaitan dengan adanya nilai-nilai inti yang dianut secara kolektif dan diterapkan secara konsisten. Budaya yang konsisten mampu menciptakan sistem koordinasi dan integrasi yang stabil antar bagian organisasi, bahkan dalam situasi kompleks.
- 3) *Adaptability* (Adaptabilitas) yaitu kondisi yang mengacu pada kemampuan organisasi dalam memahami lingkungan eksternal dan menyesuaikan diri terhadap perubahan. Organisasi yang adaptif memiliki budaya yang mendorong inovasi, mendengarkan pelanggan, dan belajar dari pengalaman.
- 4) *Mission* (Misi dan Tujuan Organisasi) yaitu kondisi yang mencerminkan kejelasan visi strategis organisasi. Organisasi dengan budaya misi yang kuat memiliki arah yang jelas, tujuan yang terdefinisi, serta kriteria keberhasilan yang dipahami dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi.

### 2.4.3 Dimensi Budaya Organisasi

Dimensi budaya organisasi merupakan aspek-aspek fundamental yang membentuk karakteristik budaya dalam suatu organisasi. Budaya organisasi tidak muncul begitu saja, melainkan merupakan hasil dari proses sejarah panjang organisasi, gaya kepemimpinan yang diterapkan, norma-norma sosial yang berkembang, serta pengaruh lingkungan internal dan eksternal organisasi (Mangkunegara, 2017). Oleh karena itu, setiap organisasi memiliki konfigurasi budaya yang khas, yang dapat memengaruhi pola perilaku, proses pengambilan keputusan, sistem penghargaan, serta cara organisasi merespons perubahan.

Dalam literatur manajemen dan perilaku organisasi, berbagai dimensi budaya telah diidentifikasi sebagai unsur pembentuk utama dari budaya organisasi. Beberapa dimensi budaya yang sering dijadikan dasar dalam berbagai kajian empiris antara lain: (Mangkunegara, 2017)

#### 1. Inovasi dan pengambilan resiko

Dimensi ini mencerminkan sejauh mana organisasi memberikan dorongan kepada individu untuk berpikir kreatif, mencetuskan ide-ide baru, serta berani mengambil risiko dalam menjalankan tugasnya. Organisasi yang memiliki budaya inovatif cenderung terbuka terhadap perubahan dan menjadikan kegagalan sebagai proses pembelajaran. Hal ini memungkinkan penciptaan solusi baru yang adaptif terhadap dinamika lingkungan eksternal maupun internal organisasi.

Indikator dimensi ini adalah: (Mangkunegara, 2017)

- 1) Menciptakan inovasi, yakni kemampuan dan dorongan anggota organisasi untuk menghasilkan ide-ide baru, metode, atau produk yang bermanfaat

bagi kemajuan organisasi. Organisasi dengan budaya inovatif memberi ruang bagi karyawan untuk berkreasi dan mengekspresikan potensi inovatifnya tanpa hambatan birokratis yang kaku, sehingga dapat meningkatkan daya saing dan adaptabilitas.

- 2) Mengemukakan pendapat, yakni mencerminkan sejauh mana anggota organisasi merasa bebas, aman, dan diberdayakan untuk menyampaikan ide, kritik, atau usulan yang konstruktif. Lingkungan kerja yang terbuka terhadap masukan mendorong partisipasi aktif dan membangun dialog yang produktif. Hal ini sangat penting dalam proses pengambilan keputusan dan penciptaan inovasi berbasis kolaborasi.

## 2. Perhatian pada hal detail

Dimensi ini menunjukkan tingkat perhatian organisasi terhadap akurasi, ketelitian, dan presisi dalam menyelesaikan pekerjaan. Organisasi yang menekankan aspek ini mendorong setiap individu untuk memeriksa secara cermat setiap komponen tugas, sehingga kesalahan dapat diminimalkan. Penekanan pada hal detail biasanya berkaitan erat dengan kualitas hasil kerja dan profesionalisme dalam pelaksanaan prosedur yang ditetapkan secara sistematis.

Indikator dimensi ini adalah: (Mangkunegara, 2017)

- 1) Memperhatikan hal detail, yakni sikap dan perilaku anggota organisasi dalam mencermati aspek-aspek kecil dari setiap pekerjaan yang dilakukan. Hal ini mencakup ketepatan data, keakuratan prosedur, serta kesesuaian hasil dengan standar yang ditetapkan. Individu yang

memperhatikan hal detil mampu menghindari kesalahan teknis dan menunjukkan profesionalisme tinggi dalam menjalankan tugasnya.

- 2) Memahami uraian tugas, yakni pemahaman yang jelas dan menyeluruh terhadap deskripsi pekerjaan, tanggung jawab, dan ruang lingkup tugas masing-masing individu. Pemahaman ini memungkinkan pegawai untuk bekerja secara fokus, tidak menyimpang dari tugas utama, serta mampu menetapkan prioritas kerja. Hal ini juga memperkuat akuntabilitas dan efisiensi kerja dalam struktur organisasi.

### 3. Orientasi pada manfaat

Orientasi pada manfaat menggambarkan fokus organisasi terhadap pencapaian hasil yang konkret dan terukur. Penilaian terhadap individu atau tim didasarkan pada kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dimensi ini menekankan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas sebagai tolak ukur utama keberhasilan. Budaya ini mendorong pencapaian target melalui kerja keras, perencanaan strategis, dan pengukuran kinerja yang berbasis data. Indikator dimensi ini adalah: (Mangkunegara, 2017)

- 1) Mengembangkan diri, yakni mencerminkan upaya individu untuk terus belajar, meningkatkan keterampilan, dan memperluas pengetahuan dalam rangka memberikan kontribusi lebih besar terhadap organisasi. Organisasi yang mendukung pengembangan diri mendorong karyawannya untuk mengikuti pelatihan, menerima umpan balik, dan berani keluar dari zona nyaman guna mencapai hasil kerja yang lebih optimal.

- 2) Puas hasil kerja, yakni menggambarkan sejauh mana individu merasa bangga, puas, dan menghargai hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan. Kepuasan ini tidak hanya mencerminkan pencapaian target, tetapi juga kebermaknaan dan manfaat dari hasil kerja tersebut. Kepuasan terhadap hasil kerja menjadi dorongan intrinsik yang memperkuat motivasi dan loyalitas terhadap organisasi.

#### 4. Orientasi pada orang

Dimensi ini mencerminkan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan, kebutuhan, dan pengembangan pribadi karyawan. Organisasi yang menekankan orientasi ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, memperhatikan kepuasan kerja, serta memberikan peluang pengembangan karier. Pendekatan ini berperan dalam meningkatkan loyalitas, motivasi, dan komitmen individu, karena karyawan merasa dihargai tidak hanya sebagai pekerja, tetapi juga sebagai manusia seutuhnya.

Indikator dimensi ini adalah: (Mangkunegara, 2017)

- 1) Menghargai pendapat, yakni menggambarkan sikap terbuka dan respek terhadap pandangan, saran, atau kritik yang disampaikan oleh individu dalam organisasi. Menghargai pendapat berarti memberi ruang bagi setiap anggota tim untuk berbicara tanpa takut disalahkan, serta mempertimbangkan masukan mereka dalam proses kerja.
- 2) Terlibat pengambilan keputusan, yakni mencerminkan sejauh mana individu dilibatkan secara aktif dalam proses penentuan kebijakan atau keputusan organisasi, baik dalam lingkup tim maupun unit kerja. Keterlibatan ini menunjukkan bahwa organisasi mengakui kapasitas

intelektual dan pengalaman setiap anggotanya, sehingga keputusan yang diambil menjadi lebih representatif, inklusif, dan mencerminkan kebersamaan serta tanggung jawab bersama.

#### 5. Orientasi pada tim

Orientasi ini menekankan pentingnya kerja sama dan kolaborasi dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang mengedepankan kerja tim mendorong komunikasi terbuka, tanggung jawab bersama, dan sinergi antar anggota. Setiap keberhasilan dipandang sebagai hasil kontribusi kolektif, bukan individu semata. Hal ini menciptakan rasa kebersamaan, saling percaya, dan memperkuat kohesi sosial dalam lingkungan kerja

Indikator dimensi ini adalah: (Mangkunegara, 2017)

- 1) Bekerjasama dalam tim, yakni kemampuan individu dan melakukan pekerjaan secara kooperatif dengan sesama pekerja guna mencapai tujuan institusi. Hal ini mencakup kemampuan berbagi informasi, menghargai perbedaan peran, serta menunjukkan sikap saling membantu. Budaya kerja yang kolaboratif membentuk tim yang solid, pekerjaan yang selesai lebih cepat, dan membangun suasana kerja yang positif juga produktif.
- 2) Membangun anggota tim, yakni menunjukkan upaya individu dalam membantu pengembangan anggota tim lainnya, baik melalui dukungan moral, berbagi pengetahuan, maupun memberi masukan konstruktif. Membangun anggota tim menciptakan lingkungan belajar yang berkelanjutan dan memperkuat kepercayaan antarindividu.

#### 6. Orientasi agresifitas

Dimensi ini menyatakan bahwa sejauh mana institusi yang ditekankan agar ambisi, kompetisi, serta ketegasan guna mencapai keunggulan. Organisasi dengan budaya agresif mendorong karyawan untuk bertindak cepat, proaktif, dan berorientasi pada hasil. Pendekatan ini seringkali ditandai dengan target tinggi dan tuntutan kinerja yang intens. Budaya ini cocok diterapkan pada lingkungan bisnis yang kompetitif dan dinamis.

Indikator dalam dimensi ini adalah: (Mangkunegara, 2017)

- 1) Semangat dalam bekerja, yakni menggambarkan antusiasme dan motivasi tinggi individu dalam menjalankan tugasnya. Semangat kerja ditunjukkan melalui konsistensi, inisiatif, dan sikap positif terhadap pekerjaan yang dilakukan. Individu dengan semangat tinggi akan cenderung menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, mampu menghadapi tekanan, dan tetap produktif dalam berbagai situasi kerja.
- 2) Bekerja agresif, yakni keberanian individu untuk mengambil langkah cepat, berani bersaing, dan menunjukkan inisiatif yang kuat dalam menyelesaikan tugas. Bekerja agresif tidak berarti bersikap kasar, tetapi lebih kepada dorongan untuk mengejar target secara aktif dan tidak menunda pekerjaan. Sikap ini mendukung terciptanya lingkungan kerja yang dinamis dan berorientasi hasil.

#### 7. Stabilitas

Stabilitas dalam budaya organisasi merujuk pada komitmen terhadap keteraturan, kesinambungan, dan kepatuhan terhadap struktur yang telah ada. Organisasi dengan orientasi ini cenderung menghindari perubahan drastis dan fokus pada pengendalian internal yang kuat. Stabilitas memberikan rasa aman

bagi anggota organisasi serta memungkinkan terciptanya proses kerja yang konsisten dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Indikator dalam dimensi ini adalah: (Mangkunegara, 2017)

- 1) Merasa nyaman, yakni kondisi psikologis individu yang merasa aman, tenang, dan tidak tertekan dalam lingkungan kerja. Rasa nyaman timbul dari suasana kerja yang kondusif, hubungan antarpegawai yang harmonis, serta kejelasan peran dan tanggung jawab. Kenyamanan kerja meningkatkan loyalitas, mengurangi stres, dan mendukung produktivitas jangka panjang.
- 2) Mematuhi aturan, yakni perilaku individu yang patuh terhadap kebijakan, prosedur, serta norma-norma yang berlaku di lingkungan organisasi. Kepatuhan terhadap aturan menunjukkan kedisiplinan dan tanggung jawab, serta menciptakan ketertiban dalam operasional organisasi. Budaya kepatuhan ini penting untuk menjaga konsistensi kinerja dan menghindari konflik internal.

## **2.5 Komitmen Organisasional**

### **2.5.1 Pengertian Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional mengacu pada tingkat keterikatan psikologis dan emosional seorang pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja. Komitmen ini mencerminkan sejauh mana individu merasa memiliki, loyal, dan bersedia untuk memberikan kontribusi bagi keberlangsungan dan keberhasilan organisasi (Yusuf dan Darman, 2018).

Menurut Mowday, Steers, dan Porter (1979), komitmen organisasional adalah kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan seorang individu terhadap

suatu organisasi tertentu. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa Komitmen organisasional merupakan kondisi psikologis di mana seorang karyawan menunjukkan keberpihakan terhadap organisasi beserta tujuan-tujuannya, serta memiliki keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasional dianggap penting karena berkaitan erat dengan perilaku kerja, seperti loyalitas, kepuasan kerja, serta keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, kepatuhan terhadap aturan, serta rendahnya keinginan untuk berpindah kerja (Yusuf dan Darman, 2018).

### **2.5.2 Teori Komitmen Organisasional**

Teori komitmen organisasional yang paling banyak digunakan adalah teori tiga komponen komitmen organisasional yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991). Teori ini menjelaskan bahwa komitmen organisasional terdiri dari tiga bentuk atau dimensi utama:

1. *Affective Commitment* (Komitmen Afektif) yaitu ikatan emosional karyawan terhadap institusi. Individu disertai komitmen afektif tinggi tetap tinggal karena mereka ingin melakukannya. Mereka merasa nyaman dan bangga menjadi bagian dari organisasi.
2. *Continuance Commitment* (Komitmen Keberlangsungan) yaitu komitmen berdasarkan perhitungan untung rugi jika harus meninggalkan organisasi. Pegawai dengan jenis komitmen ini tetap bertahan karena mereka perlu melakukannya, biasanya terkait dengan investasi waktu, biaya, atau manfaat lain yang diperoleh dari organisasi.

3. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif) yaitu komitmen berdasarkan perasaan kewajiban moral untuk tetap tinggal dalam organisasi. Pegawai dengan komitmen ini merasa bahwa mereka harus tetap berada dalam institusi disertai rasa memiliki tanggung jawab moral.

### **2.5.3 Dimensi Komitmen Organisasional**

Sesuai dengan teori Meyer dan Allen (1991) dalam (Siahaan dan Murniati, 2025), terdapat tiga dimensi utama:

1. Komitmen Afektif

Dimensi komitmen afektif mencerminkan ikatan emosional pegawai pada institusi. Individu yang memiliki komitmen afektif terdapat kecenderungan bahwa institusi adalah tempat yang tepat baginya, dan pegawai akan tetap bertahan karena kesukaan dan loyalitas yang tulus.

Indikator dimensi ini adalah: (Siahaan dan Murniati, 2025)

- 1) Bangga bekerja di organisasi, yakni pegawai merasa bangga menjadi bagian dari organisasi karena identifikasi positif terhadap nilai, reputasi, atau tujuan organisasi. Rasa bangga ini memunculkan motivasi intrinsik untuk memberikan kontribusi terbaik.
- 2) Merasa tempat terbaik untuk bekerja, yakni pegawai menilai bahwa organisasi memiliki lingkungan kerja yang positif, budaya yang mendukung, serta prospek karier yang menjanjikan sehingga merasa puas dan betah bekerja di sana.

2. Komitmen berkelanjutan

Dimensi komitmen berkelanjutan mencerminkan keputusan untuk bertahan di organisasi karena adanya pertimbangan rasional terkait biaya atau kerugian

jika meninggalkan organisasi, seperti kehilangan tunjangan, jaminan pensiun, atau sulitnya memperoleh pekerjaan serupa.

Indikator dimensi ini adalah: (Siahaan dan Murniati, 2025)

- 1) Berusaha keras bekerja, yakni pegawai menunjukkan usaha maksimal dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya karena menyadari bahwa keberlangsungan kerja di organisasi memiliki arti penting bagi kesejahteraan atau stabilitas hidupnya.
- 2) Bertahan tetap bekerja dalam organisasi, yakni pegawai memilih untuk tidak berpindah ke organisasi lain karena alasan praktis, seperti stabilitas pekerjaan, masa kerja, tunjangan, atau ketergantungan ekonomi terhadap pekerjaan saat ini.

### 3. Komitmen Normatif

Dimensi komitmen normatif menggambarkan perasaan kewajiban moral atau etis untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Individu merasa bahwa bertahan di organisasi adalah hal yang benar secara moral karena telah menerima berbagai kebaikan atau bantuan dari organisasi.

Indikator dimensi ini adalah: (Siahaan dan Murniati, 2025)

- 1) Penerimaan nilai organisasi, yakni pegawai memahami, menerima, dan menjalankan nilai-nilai, budaya, serta norma organisasi dalam keseharian kerja sebagai bentuk loyalitas dan integritas pribadi.
- 2) Melaksanakan tugas, yakni pegawai merasa memiliki tanggung jawab moral untuk menyelesaikan pekerjaannya secara optimal sebagai bentuk balas budi dan pengabdian terhadap organisasi.

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Kinerja tenaga kependidikan merupakan salah satu elemen fundamental dalam mendukung keberhasilan penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi. Tenaga kependidikan memiliki peran strategis dalam menunjang proses akademik, administrasi, dan pelayanan institusional yang berkelanjutan. Tingkat kinerja yang optimal dari tenaga kependidikan sangat dipengaruhi oleh beragam faktor internal organisasi, termasuk gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang berkembang dalam institusi. Di tengah semakin ketatnya persaingan antarperguruan tinggi, terutama pada institusi yang sedang bertumbuh (*growing private universities*), peningkatan kualitas tenaga kependidikan menjadi prioritas untuk menunjang akuntabilitas kelembagaan dan kepuasan pemangku kepentingan (Septy et al., 2021).

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dinilai efektif guna pengoptimalan pencapaian kinerja pegawai yakni kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memberikan pengaruh yang kuat, menstimulasi pemikiran kritis, serta memperhatikan kebutuhan individual bawahannya Bass dan Avolio (1991 dalam Lestari (2023)). Penerapan kepemimpinan transformasional dalam institusi pendidikan tinggi diyakini mampu membangun iklim kerja yang kondusif serta meningkatkan efektivitas kerja tenaga kependidikan secara menyeluruh (Bagga et al., 2023).

Selain itu, budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam membentuk perilaku, sikap, dan kinerja sumber daya manusia. Budaya organisasi yang adaptif dan berbasis nilai-nilai kolektif akan membentuk pola interaksi yang

positif, memperkuat identitas institusi, dan menciptakan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Budaya kerja yang kuat terbukti mampu meningkatkan kohesi tim dan efektivitas organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan (Wijaya dan Lia, 2023). Dalam konteks perguruan tinggi, budaya organisasi yang berorientasi pada mutu, pelayanan, dan inovasi menjadi salah satu pendorong keberhasilan institusi dalam mencapai akreditasi yang lebih baik serta meningkatkan daya saing lulusan.

Namun demikian, pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan tidak selalu bersifat langsung. Komitmen organisasional menjadi variabel antara (mediator) yang menjembatani hubungan tersebut. Komitmen organisasional mencerminkan derajat loyalitas, keterikatan afektif, dan keinginan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Kosasih, 2020). Tenaga kependidikan yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan dedikasi dalam menjalankan tugas serta memiliki orientasi kerja yang selaras dengan visi dan misi institusi. Dalam hal ini, kepemimpinan yang visioner dan budaya organisasi yang inklusif berperan dalam memperkuat komitmen tenaga kependidikan, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja mereka (Akbar, 2024).

Berdasarkan uraian teoritik tersebut, maka penelitian ini mengkaji secara simultan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan, dengan komitmen organisasional sebagai variabel moderator. Pemahaman mengenai keterkaitan antarvariabel ini menjadi penting untuk merumuskan strategi peningkatan mutu SDM non-akademik di lingkungan perguruan tinggi.

Sebagai landasan konseptual, kajian ini memiliki acuan pada berbagai kajian terdahulu yang relevan, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 2 berikut ini.

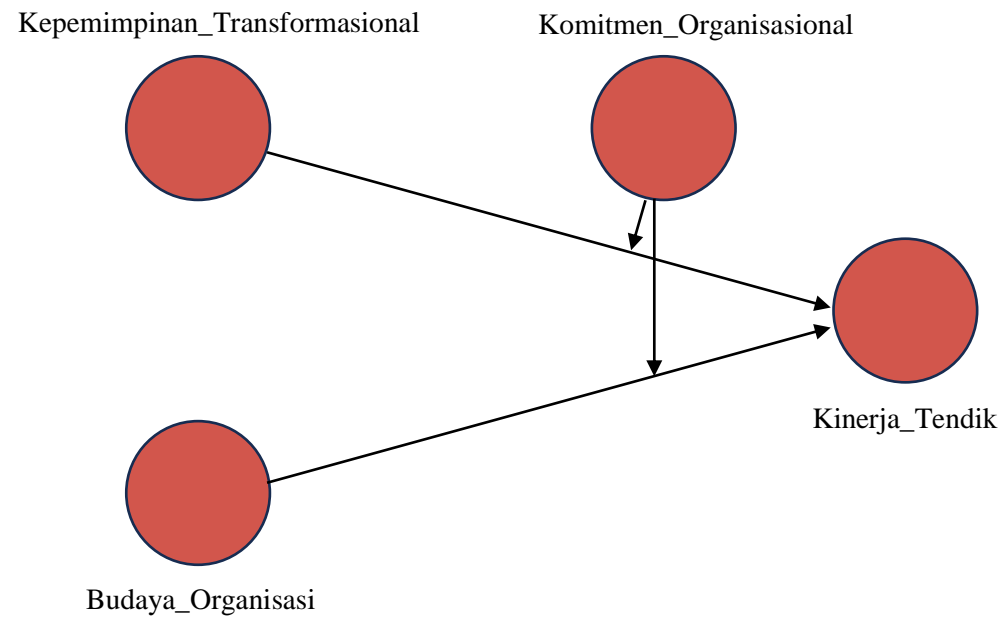
Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Tahun	Fokus Penelitian	Kesenjangan	Relevansi	Kebaruan Penelitian
1	(Qalati et al., 2022)	Kepemimpinan transformasional – Perilaku Budaya Organisasi – Kinerja Pegawai pada UMKM	Tidak menyertakan budaya & komitmen; bukan sektor pendidikan	Kepemimpinan transformasional dan kinerja relevan	Tambah budaya & komitmen sebagai moderator dalam konteks pendidikan
2	(Nguyen et al., 2023)	Kepemimpinan Transformasional – Budaya Organisasi – Kinerja Organisasi	Tidak menguji komitmen organisasi	Kepemimpinan transformasional dan Budaya relevan	Gunakan komitmen sebagai moderator di sektor tenaga kependidikan
3	(Huynh et al., 2024)	Kepemimpinan transformasional hijau & Budaya - Keberlanjutan	Fokus pada isu keberlanjutan; bukan kinerja	Kepemimpinan transformasional relevan	Fokus pada outcome kinerja pegawai
4	(Yasmin et al., 2025)	Kepemimpinan & Budaya – kinerja via motivasi	Tidak ada analisis moderator	Seluruh variabel relevan	Perluas model dengan pendekatan moderasi
5	(Gusti et al., 2024)	Kepemimpinan transformasional dan Komitmen – Kinerja	Tidak melibatkan budaya organisasi	Kepemimpinan transformasional dan komitmen sangat relevan	Penambahan budaya dan konteks tenaga kependidikan
6	(Chumaedi et al., 2024)	Budaya – Produktivitas	Tidak menyertakan kepemimpinan transformasional dan komitmen	Budaya organisasi relevan	Integrasi tiga variabel kunci: Kepemimpinan transformasional, budaya dan komitmen

7	(Sari dan Kartono, 2024)	Kepemimpinan, Budaya, Komitmen – Kinerja	Tidak menggunakan model moderasi	Model serupa	Perbedaan pada pendekatan metodologis (moderasi dan langsung)
8	(Musyrifi et al., 2024)	Kepemimpinan transformasional – Perilaku inovatif via efektivitas tim	Tidak membahas budaya atau komitmen	Kepemimpinan transformasional relevan	Fokus pada outcome kinerja dengan komitmen sebagai moderator
9	(Hermanto et al., 2024)	Kepemimpinan transformasional – Perilaku budaya organisasi via Kualitas pekerjaan & Komitmen	Komitmen sebagai Moderator bukan moderator dan tidak membahas budaya	Kepemimpinan transformasional dan komitmen relevan	Komitmen dijadikan sebagai moderator dan memasukan budaya
10	(Bagga et al., 2023)	Kepemimpinan transformasional – Perubahan manajemen dimediasi budaya pada tim daring	Fokus pada tim daring dan perubahan manajemen	Kepemimpinan transformasional dan budaya relevan	Fokus pada kinerja tenaga kependidikan dan komitmen sebagai moderator
11	(Iddrisu, 2025)	Budaya Organisasi – Kepercayaan dimediasi kepemimpinan, komunikasi	Tidak bahas kinerja atau kepemimpinan transformasional langsung	Budaya dan kepemimpinan relevan	Mengaitkan kepemimpinan transformasional dan budaya secara langsung terhadap outcome kinerja

12	(Hendra et al., 2021)	Pengaruh kepemimpinan transformasional & budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai intervening	Tidak membahas komitmen organisasional sebagai moderator, hanya sebagai pengaruh tidak langsung	Studi pada sektor pendidikan (yayasan); variabel dan metode statistik	Menambahkan dimensi komitmen organisasional sebagai moderator dalam lingkungan pendidikan tinggi
13	(Rizki, 2024)	Pengaruh kepemimpinan transformasional & budaya organisasi terhadap kinerja, job satisfaction sebagai mediator (industri furniture)	Belum ada variabel moderator komitmen organisasional, serta studi pada sektor manufaktur, bukan bidang pendidikan	Desain naratif & kualitatif memotret hubungan serupa, insight dapat diadopsi pada pendidikan tinggi	Penelitian Anda menghadirkan variabel moderator baru serta konteks pada perguruan tinggi di kota Cirebon
14	(Pertama et al., 2023)	Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, transformational leadership sebagai moderator di PTS	Tidak secara langsung menguji dua pengaruh utama (budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional secara bersama)	Studi pada perguruan tinggi swasta; kuat dalam analisis peran moderator & praktik nyata di pendidikan tinggi	Penelitian Anda menguji seluruh jalur variabel utama secara komprehensif sekaligus dalam pendidikan tinggi

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka secara struktur dapat digambarkan pada Gambar 1 berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## 2.7 Hipotesis

Hipotesis penelitian ini adalah:

- H1: Kepemimpinan transformasional diduga berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan pada Perguruan Tinggi di Kota Cirebon.
- H2: Budaya organisasi diduga berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan pada Perguruan Tinggi di Kota Cirebon
- H3: Komitmen organisasional diduga memoderatori pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kependidikan pada Perguruan Tinggi di Kota Cirebon.
- H4: Komitmen organisasional diduga memoderatori pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan pada Perguruan Tinggi di Kota Cirebon.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Desain penelitian merupakan rencana atau strategi yang digunakan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian secara sistematis dan logis. Desain ini mencakup metode yang digunakan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasi data sehingga tujuan penelitian dapat tercapai dengan efektif (Unaradjan, 2019).

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan asosiatif. Desain kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk mengukur variabel-variabel yang telah ditentukan dan menguji hubungan antarvariabel berdasarkan data numerik yang dikumpulkan dari responden melalui instrumen penelitian seperti kuesioner. Pendekatan kuantitatif memungkinkan peneliti untuk menguji hipotesis secara objektif dengan menggunakan analisis statistik (Simarmata et al., 2021).

Pendekatan deskriptif dipakai guna menyajikan gambaran yang sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta serta karakteristik populasi atau fenomena yang menjadi objek penelitian (Winarno, 2018). Dalam konteks ini, pendekatan deskriptif bertujuan untuk menyatakan profil responden serta kecenderungan jawaban mereka terhadap masing-masing variabel penelitian, seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai.

Sementara itu, pendekatan asosiatif digunakan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Penelitian asosiatif

berusaha menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam penelitian ini, pendekatan asosiatif digunakan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional serta dampaknya terhadap kinerja pegawai. Pendekatan ini sesuai dengan tujuan penelitian yang menguji hubungan kausal antarvariabel (Unaradjan, 2019).

### **3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada perguruan tinggi yang berada di wilayah Kota Cirebon, dengan klasifikasi berdasarkan bentuk perguruan tinggi, yaitu universitas, institut, sekolah tinggi, akademi dan politeknik. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada tujuan untuk memperoleh gambaran dan pemahaman yang lebih luas serta komprehensif mengenai variabel-variabel yang diteliti, yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai dalam konteks perguruan tinggi dengan kualitas manajerial yang beragam.

Klasifikasi bentuk perguruan tinggi tentu memiliki perbedaan struktural, administratif, dan kultural yang secara potensial memengaruhi tingkat komitmen organisasi. Setiap bentuk perguruan tinggi memiliki karakteristik manajerial dan operasional yang berbeda, seperti jumlah unit kerja, kompleksitas layanan administrasi, serta beban dan ruang lingkup tugas tenaga kependidikan.

Adapun waktu pelaksanaan penelitian diperkirakan berlangsung pada bulan Juli hingga September tahun 2025. Periode ini dipilih dengan pertimbangan bahwa waktu tersebut berada pada semester ganjil tahun akademik 2025/2026, di

mana kegiatan akademik dan administrasi di lingkungan perguruan tinggi umumnya masih lebih luang karena mahasiswa masih masa libur.

### **3.3 Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga kependidikan yang bekerja pada perguruan tinggi di Kota Cirebon, yang meliputi universitas, sekolah tinggi, institut, akademi, dan politeknik. Tenaga kependidikan berperan penting dalam mendukung fungsi administrasi, pelayanan akademik, dan pengelolaan institusi, sehingga relevan dijadikan subjek untuk mengukur variabel seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai. Populasi tersebut mencakup seluruh unsur yang terlibat dalam kegiatan administrasi dan manajerial di lingkungan perguruan tinggi, baik pelaksana teknis maupun unsur pimpinan yang turut berkontribusi terhadap kelancaran proses akademik dan tata kelola kelembagaan.

Ukuran populasi tenaga kependidikan di seluruh perguruan tinggi di Kota Cirebon cukup besar dan tersebar di berbagai institusi dengan karakteristik berbeda, maka dalam penelitian ini digunakan teknik pengambilan sampel untuk memperoleh data yang representatif dan efisien. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Hair et al. (2010) yang menyarankan bahwa jumlah sampel minimal adalah 5 hingga 10 kali jumlah indikator dari seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian. Jika, misalnya, jumlah indikator dalam penelitian ini adalah 40 indikator, maka penulis mempertimbangkan menggunakan sampel minimum yakni:

$$40 \text{ indikator} \times 5 = 200 \text{ responden}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, ukuran sampel yang akan digunakan dalam penelitian adalah 200 orang responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan kriteria bahwa responden merupakan tenaga kependidikan pada bidang keprodian, akademik, keuangan, kemahasiswaan, dan dekanat yang bekerja minimal selama satu tahun dan memahami struktur organisasi serta sistem kepemimpinan di institusinya dan sampel ini berasal dari perguruan tinggi dengan bentuk universitas, sekolah tinggi, institut, akademi dan politeknik.

### **3.4 Definisi dan Operasional Variabel**

Definisi variabel penelitian ini adalah:

- X1: Kepemimpinan transformasional adalah persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan yang dianggap mampu memengaruhi, menginspirasi, dan mengembangkan bawahan melalui penyampaian visi yang jelas, pemberian tantangan yang memotivasi, serta perhatian personal terhadap kebutuhan dan potensi individu, diukur dengan skala likert 1-5.
- X2: Budaya organisasi adalah persepsi responden mengenai nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang secara bersama-sama dianut dalam organisasi dan dijadikan pedoman dalam perilaku serta interaksi antar anggota organisasi, diukur dengan skala likert 1-5.
- Z: Komitmen organisasional adalah persepsi responden tentang tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi yang mencakup aspek emosional (perasaan memiliki), rasional (pertimbangan logis), dan moral (kewajiban) yang memotivasi pegawai untuk tetap berkontribusi secara optimal, diukur dengan skala likert 1-5.

Y: Kinerja pegawai adalah persepsi responden tentang hasil kerja pegawai yang mencakup kualitas dan kuantitas tugas yang dijalankan sesuai dengan tanggung jawab, standar kerja, dan ekspektasi organisasi, diukur dengan skala likert 1-5.

Adapun Operasional Variabel dapat dilihat pada Tabel 3. berikut

Tabel 3. Operasional Variabel

No	Variabel	Dimensi	Indikator		
1	Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> ) Bass & Avolio (1994) dalam penelitian Kosasih (2020)	1. Pengaruh ideal	1. Integritas		
			2. Kepercayaan		
			3. Rasa hormat		
		2. Motivasi inspirasional	1. Antusiasme		
			2. Komunikasi		
			3. Optimisme		
		3. Stimulasi intelektual	1. Mentoring listening		
			2. Personal attention		
		4. Pertimbangan individual	1. Rasionalitas		
			2. Problem solving		
		2	Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> ) Robbins (2003) dalam buku Mangkunegara (2017)	1. Inovasi dan pengambilan resiko	1. Menciptakan inovasi
					2. Mengemukakan pendapat
2. Perhatian pada hal detail	1. Memperhatikan hal detail				
	2. Memahami uraian tugas				
3. Orientasi pada manfaat	1. Mengembangkan diri				
	2. Puas hasil kerja				
4. Orientasi pada orang	1. Menghargai pendapat				
	2. Terlibat pengambilan keputusan				
5. Orientasi pada tim	1. Bekerjasama dalam tim				
	2. Membantu anggota tim				
6. Orientasi Agresifitas	1. Semangat dalam bekerja				
	2. Bekerja agresif				
7. Stabilitas	1. Merasa nyaman				
	2. Mematuhi aturan				
3	Komitmen Organisasi (Z) ( <i>Moderator</i> ) dalam jurnal Allen & Meyer (1990)	1. Komitmen afektif	1. Bangga bekerja di organisasi		
			2. Merasa tempat terbaik untuk bekerja		
		2. Komitmen berkelanjutan	1. Berusaha keras bekerja		
			2. Bertahan tetap bekerja dalam organisasi		
		3. Komitmen	1. Penerimaan nilai organisasi		

		normatif	2. Melaksanakan tugas
4	Kinerja Pegawai (Y) dalam Mangkunegara (2017)	1. Kualitas kerja	1. Kerapihan
			2. Ketelitian
		2. Kuantitas kerja	1. Kecepatan
			2. Kemampuan
		3. Tanggung Jawab	1. Hasil kerja
2. Mengambil keputusan			
4. Kerja sama	1. Jalinan kerjasama		
	2. Kekompakan		
5. Inisiatif	1. Kemandirian		
	2. Kemauan		

### 3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan sarana yang digunakan untuk mengumpulkan data guna menjawab rumusan masalah serta menguji hipotesis yang diajukan. Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan berupa kuesioner yang disusun berdasarkan landasan teori yang relevan dengan variabel penelitian, yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Kuesioner tersebut dirancang menggunakan skala Likert dengan lima kategori penilaian, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5).

Sebelum digunakan untuk pengumpulan data, instrumen terlebih dahulu diuji untuk mengetahui validitas dan reliabilitasnya, guna memastikan bahwa alat ukur tersebut benar-benar dapat mengukur apa yang seharusnya diukur dan memberikan hasil yang konsisten.

#### 3.5.1 Uji Validitas

Menurut Suharsimi (2013), validitas dalam penelitian dijelaskan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang inti atau arti sebenarnya yang diukur. Pengambilan keputusan dalam uji validitas yaitu: (1) Jika nilai signifikansi

lebih kecil dari 0,05, maka instrumen dinyatakan valid; dan (2) Jika nilai signifikansi lebih besar 0,05, maka instrumen dinyatakan tidak valid.

### **3.5.2 Uji Reliabilitas**

Menurut Suharsimi (2013), reliabilitas merupakan standar ketepatan, ketelitian atau keakuratan instrumen. Pengujian reliabilitas instrumen diukur dengan nilai *cronbach's alpha*. *Cronbach's alpha* reliabilitas yang memiliki nilai berkisar dari 0 – 1 (Hair *et al.* 2010). Menurut Unaradjan (2019), nilai reliabilitas *cronbach's alpha* minimum adalah 0,60.

### **3.6 Sumber Data**

Data yang digunakan pada penelitian ini berasal dari data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian melalui wawancara dengan menggunakan kuesioner pada saat observasi, umumnya data primer berisi opini subjektif pandangan secara individu maupun kelompok (Suharsimi, 2013). Data primer yang didapat dalam penelitian ini terdiri dari informasi primer yang dapat digunakan saat melakukan observasi pra penelitian dan hasil wawancara saat penelitian.

### **3.7 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data merupakan langkah penting dalam penelitian yang digunakan untuk mengolah dan menganalisis data yang telah dikumpulkan, guna menjawab rumusan masalah serta menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan terbagi menjadi dua, yaitu analisis deskriptif variabel dan analisis asosiatif menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS).

### 3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan karakteristik dari masing-masing variabel penelitian berdasarkan data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif ini meliputi nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), dan standar deviasi. Analisis ini memberikan gambaran umum mengenai kecenderungan jawaban responden terhadap variabel yang diteliti seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai.

Analisis deskriptif dilakukan dengan menggunakan bantuan perangkat lunak statistik seperti SPSS. Hasil analisis ini akan memberikan informasi awal mengenai persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian.

### 3.7.2 Analisis Structural Equation Modeling

Analisis data pada penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) atau yang dikenal dengan PLS-SEM. Metode ini dipilih karena kemampuannya dalam menganalisis model dengan hubungan variabel yang kompleks, serta fleksibilitas dalam menangani data yang tidak terdistribusi normal dan ukuran sampel yang relatif kecil (Hair et al., 2010).

Teknik analisis data PLS-SEM dilakukan melalui beberapa tahap utama, yaitu:

1. Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model menjelaskan hubungan antara variabel laten (*construct*) dengan indikator atau variabel pengukurannya. Pada tahap ini dilakukan evaluasi

validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas indikator untuk memastikan bahwa setiap item mampu merepresentasikan variabel laten secara akurat (Hair et al., 2017).

Pengujian dalam outer model ini memiliki interpretasi yang dapat memberikan makna pada hasil pengujian, diantaranya:

- a) Validitas konvergen, yakni digunakan untuk mengetahui sejauh mana indikator dalam satu konstruk memiliki korelasi yang tinggi satu sama lain. Apabila nilai *outer loading* lebih dari 0,700 maka dapat disimpulkan bahwa indikator memiliki korelasi yang tinggi terhadap konstruk yang diukur.
- b) Validitas diskriminan, yakni digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan dengan konstruk lainnya. Apabila nilai HTMT lebih kecil dari 0,900 maka dapat disimpulkan bahwa variabel tidak saling mirip atau tumpang tindih satu sama lain.
- c) Reliabilitas, yakni dilakukan untuk mengetahui konsistensi indikator dalam mengukur konstruk yang sama. Apabila nilai pada Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih dari 0,700 maka dapat diartikan bahwa konstruk reliabel dan dapat dipercaya.

## 2. Model Struktural (Inner Model)

Inner model menggambarkan hubungan kausal antar variabel laten dalam penelitian, baik pengaruh langsung maupun interaksi variabel moderator. Pada tahap ini, dilakukan pengujian koefisien jalur (*path coefficient*) untuk menilai kekuatan dan arah pengaruh variabel independen, moderator, dan dependen.

### 3. Estimasi Model dan Uji Signifikansi dengan Bootstrapping

Estimasi parameter dilakukan dengan algoritma PLS yang menggunakan regresi beruntun untuk mengestimasi koefisien jalur. Pengujian signifikansi menggunakan metode bootstrapping dengan pengambilan sampel ulang sebanyak 5.000 kali subsample guna memperoleh distribusi sampling koefisien serta nilai statistik inferensial seperti *t-statistic* dan *p-value* (Hair et al., 2017). Hipotesis pengaruh diterima jika nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05 untuk tingkat signifikansi 5%.

### 4. Evaluasi Kebaikan Model

Evaluasi model dilakukan dengan mengamati beberapa indikator sebagai berikut:

- R-Square ( $R^2$ ): Mengukur proporsi varians variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen. Nilai  $R^2$  yang tinggi menunjukkan kekuatan prediktif model.
- Predictive Relevance ( $Q^2$ ): Menggunakan teknik blindfolding untuk menilai relevansi prediktif model. Nilai  $Q^2 > 0$  mengindikasikan model mampu memprediksi variabel dependen dengan baik.
- Effect Size ( $f^2$ ): Mengukur besaran pengaruh masing-masing variabel independen dan moderator terhadap variabel dependen berdasarkan perubahan nilai  $R^2$ , dengan interpretasi berdasarkan Cohen (1988).

### 5. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Uji pengaruh langsung dilakukan dengan menguji koefisien jalur variabel independen (kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja tenaga kependidikan). Signifikansi pengaruh diuji

melalui nilai *t-statistic* dan *p-value* hasil bootstrapping. Hipotesis diterima apabila *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05 (Juhaidi et al., 2022).

#### 6. Uji Hipotesis Moderasi

Untuk menguji peran komitmen organisasi sebagai variabel moderator, analisis interaksi antara variabel independen dengan variabel moderator dilakukan dalam model PLS-SEM. Koefisien interaksi diuji signifikansinya menggunakan bootstrapping untuk memperoleh *t-statistic* dan *p-value*. Hipotesis moderasi diterima jika *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara signifikan memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional atau budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan (Sipayung & Kumalasari, 2023).

#### 7. Rumus Model Path Analysis dengan Moderasi

Model struktural dengan variabel moderasi dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X \times Z) + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Variabel depende (kinerja tenaga kependidikan)

X<sub>1</sub>X<sub>2</sub> = Variabel independen (kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi)

Z = Variabel moderator (komitmen organisasi)

E = Error term atau residual

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Perguruan Tinggi Kota Cirebon**

Kota Cirebon merupakan pusat pendidikan tinggi di wilayah Ciayumajakuning (Cirebon, Indramayu, Majalengka, dan Kuningan) yang memiliki peran penting dalam pengembangan sumber daya manusia di Jawa Barat bagian timur. Letaknya yang strategis di jalur pantai utara Pulau Jawa menjadikan kota ini berkembang pesat dalam bidang ekonomi, sosial, dan pendidikan. Menurut Abdillah (2024), peningkatan kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan tinggi mendorong berdirinya berbagai lembaga pendidikan tinggi dengan karakteristik dan bidang keilmuan yang beragam.

Hingga tahun 2025, terdapat 12 perguruan tinggi aktif di Kota Cirebon yang terdiri atas universitas, institut, sekolah tinggi, politeknik, dan akademi, dengan rincian sebagai berikut:

1. Universitas Swadaya Gunung Jati (UGJ)
2. Universitas 17 Agustus 1945 Cirebon (UNTAG)
3. Universitas Catur Insan Cendekia Cirebon (UCIC)
4. Universitas Nahdlatul Ulama Cirebon (UNU Cirebon)
5. Universitas YPIB Kampus Cirebon (UNYPIB)
6. Universitas Islam Negeri Siber Syekh Nurjati Cirebon (UIN Cirebon)
7. Institut Studi Islam Fahmina (ISIF)
8. Institut Teknologi dan Kesehatan Mahardika (ITEKES Mahardika)
9. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE Cirebon)

10. Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer (STMIK) IKMI  
Cirebon
11. Politeknik Pariwisata Prima Internasional
12. Akademi Maritim Suaka Bahari (AMS-B)

Bentuk kelembagaan perguruan tinggi di Indonesia memiliki perbedaan berdasarkan cakupan dan fokus pendidikannya. Universitas merupakan perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan dalam berbagai rumpun ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, dengan beberapa fakultas yang menaungi beragam disiplin ilmu. Institut memiliki karakter yang lebih terfokus dibanding universitas karena hanya menyelenggarakan pendidikan pada satu rumpun ilmu, misalnya rumpun teknologi, pertanian, atau seni. Sekolah tinggi lebih sempit lagi ruang lingkungannya, karena hanya berfokus pada satu cabang ilmu tertentu, seperti ekonomi, hukum, atau keguruan, dan umumnya hanya memiliki satu fakultas. Sementara itu, politeknik merupakan perguruan tinggi vokasi yang menekankan pada penerapan ilmu dan keterampilan praktis di dunia kerja melalui kegiatan praktik dan kerja industri. Akademi juga termasuk perguruan tinggi vokasi, tetapi memiliki spesialisasi yang lebih sempit dibanding politeknik karena hanya berfokus pada satu cabang ilmu terapan tertentu, seperti keperawatan, kebidanan, atau pariwisata (Ghafur, 2024).

Keberagaman bentuk dan bidang keilmuan perguruan tinggi di Kota Cirebon menjadikan kota ini sebagai pusat pertumbuhan pendidikan tinggi yang dinamis di wilayah pantai utara Jawa Barat. Lembaga-lembaga tersebut dikelola oleh pemerintah maupun swasta dan memiliki kontribusi penting dalam

menghasilkan lulusan yang kompeten, berdaya saing, dan berorientasi pada kebutuhan pembangunan daerah.

Tenaga kependidikan berperan penting dalam mendukung penyelenggaraan kegiatan akademik dan operasional di perguruan tinggi. Sebagai unsur non-dosen, mereka menjalankan tanggung jawab administratif, teknis, dan layanan akademik yang memastikan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi berjalan secara optimal dan efektif.

Tenaga kependidikan di perguruan tinggi Kota Cirebon mencakup berbagai jabatan dan unit kerja, seperti administrasi akademik, keuangan, kepegawaian, laboratorium, perpustakaan, teknologi informasi, sarana prasarana, serta pelayanan umum. Jumlah dan komposisi tenaga kependidikan berbeda di setiap lembaga, tergantung pada ukuran dan kompleksitas organisasi. Perguruan tinggi besar seperti Universitas Swadaya Gunung Jati dan Universitas Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon memiliki jumlah tenaga kependidikan yang lebih banyak dengan struktur organisasi yang kompleks, sementara perguruan tinggi kecil seperti akademi dan politeknik memiliki tenaga kependidikan lebih terbatas namun dengan tanggung jawab yang lebih luas.

Secara umum, tenaga kependidikan di perguruan tinggi Kota Cirebon terdiri dari pegawai tetap dan pegawai tidak tetap (kontrak) yang ditempatkan sesuai kebutuhan masing-masing lembaga. Profesionalitas, kedisiplinan, dan kemampuan mereka dalam memberikan pelayanan administrasi serta dukungan operasional menjadi faktor penting dalam menjaga mutu tata kelola perguruan tinggi. Peran strategis tenaga kependidikan tersebut menjadikan mereka pilar

utama dalam mendukung efektivitas sistem pendidikan tinggi dan keberlanjutan pengelolaan perguruan tinggi di Kota Cirebon.

#### 4.2 Karakteristik Tenaga Kependidikan

Karakteristik tenaga kependidikan di perguruan tinggi mencerminkan kapasitas sumber daya manusia yang menopang keberlangsungan fungsi akademik, administratif, dan layanan institusi (Anggarini et al., 2021). Karakteristik tenaga kependidikan yang berasal dari enam dari dua belas perguruan tinggi memberikan gambaran representatif mengenai kondisi aktual tenaga kependidikan di wilayah tersebut. Keenam perguruan tinggi ini terdiri dari universitas, politeknik, institut, sekolah tinggi, dan akademi, sehingga mencakup seluruh bentuk kelembagaan pendidikan tinggi yang ada di Kota Cirebon. Adapun sebaran tenaga kependidikan pada penelitian ini pada Tabel 4.

Tabel 4. Sebaran Tenaga Kependidikan

No	Perguruan Tinggi	Jumlah Tendik	Sebaran	Persentase Sampel
1	Universitas Swadaya Gunung Jati	222	132	66,0
2	Politeknik Pariwisata Prima Internasional	16	16	8,0
3	Institut Teknologi dan Kesehatan Mahardika	30	24	12,0
4	STMIK IKMI Cirebon	15	13	6,5
5	Universitas Catur Insan Cendekia	13	9	4,5
6	Akademi Maritim Suaka Bahari	13	6	3,0
Jumlah		309	200	100,0

Sumber: Tabulasi Data Instrumen, 2025

Tabel 4. menggambarkan distribusi tenaga kependidikan yang menjadi sampel dengan sebaran disusun secara proporsional berdasarkan jumlah tenaga

kependidikan di masing-masing perguruan tinggi agar hasil mencerminkan kondisi yang representatif sesuai banyaknya jumlah tenaga kependidikan di perguruan tinggi tersebut.

#### 4.2.1 Umur Tenaga Kependidikan

Aspek umur tenaga kependidikan merupakan salah satu indikator penting dalam analisis sumber daya manusia di perguruan tinggi (Alifa & Sulaeman, 2023). Distribusi umur mencerminkan tingkat kematangan, pengalaman kerja, serta potensi produktivitas dalam melaksanakan tugas-tugas administratif, teknis, dan layanan akademik (Kamela & Antoni, 2020). Komposisi umur yang seimbang antara tenaga muda dan tenaga berpengalaman menjadi faktor strategis bagi keberlanjutan kinerja institusi, karena tenaga muda umumnya memiliki kemampuan adaptasi dan inovasi yang tinggi, sedangkan tenaga yang lebih senior berperan dalam menjaga stabilitas, ketelitian, dan kualitas pelayanan (Sanda et al., 2022).

Adapun sebaran tenaga kependidikan terdapat pada Tabel 5.

Tabel 5. Umur Tenaga Kependidikan

No	Rentang Umur (tahun)	Frekuensi	Persentase
1	20 – 30	60	30,0
2	31 – 40	71	35,5
3	41 – 50	51	25,5
4	51 – 60	15	7,5
5	Lebih dari 60	3	1,5
Jumlah		200	100,0

Sumber: Tabulasi Data Instrumen, 2025

Hasil analisis menunjukkan bahwa tenaga kependidikan pada perguruan tinggi di Kota Cirebon didominasi oleh kelompok usia 31 – 40 tahun dengan

proporsi sekitar sepertiga dari total responden. Kelompok usia ini diikuti oleh tenaga kependidikan berumur 20–30 tahun yang jumlahnya juga cukup besar. Sementara itu, kelompok usia 41–50 tahun menempati posisi berikutnya, dan hanya sebagian kecil tenaga kependidikan yang berusia di atas 50 tahun.

Komposisi tersebut menggambarkan bahwa sebagian besar tenaga kependidikan berada pada usia produktif, yaitu antara 20 hingga 50 tahun. Kondisi ini mengindikasikan potensi tenaga kependidikan yang masih memiliki semangat kerja tinggi, kemampuan adaptasi yang baik terhadap perubahan, serta kesiapan untuk menerima pembaruan dalam sistem kerja dan kepemimpinan. Usia produktif juga sering dikaitkan dengan tingkat kreativitas dan inisiatif yang relatif tinggi, sehingga mendukung terbangunnya budaya organisasi yang dinamis (Rahmadiane et al., 2022).

Temuan ini sejalan dengan Rivai & Mulyadi (2019) yang menyatakan bahwa pegawai dalam usia produktif cenderung memiliki motivasi kerja dan komitmen organisasi yang lebih kuat, sehingga dapat meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Selain itu, Pradana (2021) juga menegaskan bahwa usia kerja yang matang berkorelasi positif dengan loyalitas dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi, karena pada fase tersebut individu telah memiliki stabilitas emosional dan profesionalisme yang lebih baik.

#### **4.2.2 Jenis Kelamin Tenaga Kependidikan**

Aspek jenis kelamin tenaga kependidikan memberikan gambaran mengenai komposisi dan proporsi peran antara laki-laki dan perempuan dalam lingkungan kerja perguruan tinggi. Analisis ini penting karena keseimbangan gender tidak hanya mencerminkan prinsip keadilan dan kesetaraan, tetapi juga

memengaruhi dinamika kerja, pola komunikasi, serta efektivitas pelaksanaan tugas administratif dan teknis (Kamela & Antoni, 2020). Dalam konteks perguruan tinggi di Kota Cirebon, variasi komposisi tenaga kependidikan berdasarkan jenis kelamin mencerminkan karakteristik kelembagaan masing-masing, di mana beberapa bidang kerja cenderung didominasi oleh tenaga perempuan, sedangkan bidang lain lebih banyak melibatkan tenaga laki-laki (Sukatin et al., 2024).

Adapun sebaran jenis kelamin tenaga kependidikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Jenis Kelamin Tenaga Kependidikan

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-Laki	105	52,5
2	Perempuan	95	47,5
Jumlah		200	100,0

Sumber: Tabulasi Data Instrumen, 2025

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa tenaga kependidikan pada perguruan tinggi di Kota Cirebon didominasi oleh laki-laki dengan proporsi sekitar 52,5%, sedangkan perempuan berjumlah 47,5% dari total responden. Komposisi ini menunjukkan bahwa distribusi tenaga kependidikan antara laki-laki dan perempuan tergolong seimbang, dengan perbedaan yang tidak terlalu signifikan.

Keseimbangan tersebut mencerminkan bahwa perguruan tinggi di Kota Cirebon telah memberikan kesempatan kerja yang setara bagi kedua jenis kelamin, baik dalam peran administratif, akademik, maupun pelayanan teknis. Hal ini juga menggambarkan implementasi prinsip kesetaraan gender di lingkungan kerja pendidikan tinggi, di mana baik tenaga kependidikan laki-laki maupun

perempuan memiliki peluang yang sama dalam mengembangkan karier dan menunjukkan kinerja optimal.

Secara teoritis, keberagaman gender dapat memberikan dinamika positif dalam organisasi. Menurut penelitian Handayani & Sudarsono (2020), komposisi gender yang seimbang mampu meningkatkan sinergi kerja dan efektivitas komunikasi organisasi, karena masing-masing gender memiliki gaya kepemimpinan dan pendekatan kerja yang saling melengkapi. Sementara itu, penelitian Siregar (2022) menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan antara laki-laki dan perempuan dalam hal komitmen organisasional dan kinerja, selama keduanya mendapatkan lingkungan kerja yang mendukung dan kepemimpinan yang inspiratif.

#### **4.2.3 Pendidikan Tenaga Kependidikan**

Aspek pendidikan tenaga kependidikan merupakan indikator utama yang mencerminkan kompetensi dan kapasitas profesional dalam mendukung pelaksanaan tridharma perguruan tinggi (Sukatin et al., 2024). Tingkat pendidikan yang dimiliki tenaga kependidikan berpengaruh langsung terhadap kemampuan mereka dalam menjalankan tugas administratif, teknis, dan pelayanan akademik secara efektif. Semakin tinggi jenjang pendidikan, umumnya semakin baik pula pemahaman terhadap sistem kerja, penggunaan teknologi informasi, serta kemampuan analisis dalam pengambilan keputusan operasional (Kamela & Antoni, 2020).

Adapun sebaran tingkat pendidikan tenaga kependidikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Tingkat Pendidikan Tenaga Kependidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SLTA	26	13,0
2	D3	17	8,5
3	S1	114	57,0
4	S2	43	21,5
Jumlah		200	100,0

Sumber: Tabulasi Data Instrumen, 2025

Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kependidikan pada perguruan tinggi di Kota Cirebon memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1) dengan proporsi sekitar 57% dari total responden. Selanjutnya, tenaga kependidikan dengan pendidikan magister (S2) menempati urutan kedua sebesar 21%, sedangkan yang berpendidikan SLTA, dan diploma (D3) masing-masing sebesar 13%, dan 8,5%.

Komposisi tersebut menggambarkan bahwa tenaga kependidikan di perguruan tinggi Kota Cirebon secara umum memiliki kualifikasi pendidikan yang relatif tinggi, yang sesuai dengan tuntutan profesionalisme di lingkungan pendidikan tinggi. Dominasi tenaga kependidikan berpendidikan S1 dan S2 menunjukkan bahwa institusi telah menempatkan sumber daya manusia yang berkompeten dalam menjalankan fungsi administrasi, pelayanan akademik, keuangan, dan bidang lainnya secara efektif (Rivai & Mulyadi, 2019).

Tingkat pendidikan yang lebih tinggi juga berpotensi memengaruhi kemampuan berpikir kritis, penguasaan teknologi, serta pemahaman terhadap budaya organisasi dan visi institusi. Menurut penelitian Dwi & Rahmawati

(2021), tingkat pendidikan berhubungan positif dengan kinerja dan komitmen organisasional, karena individu berpendidikan tinggi cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat untuk berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Sementara itu, Rohimah (2020) menegaskan bahwa tenaga kependidikan dengan latar belakang pendidikan sarjana ke atas lebih mudah beradaptasi terhadap kepemimpinan transformasional, karena mereka memiliki kemampuan kognitif yang mendukung penerimaan terhadap perubahan dan inovasi.

#### 4.2.4 Masa Kerja Tenaga Kependidikan

Aspek masa kerja tenaga kependidikan menggambarkan tingkat pengalaman, loyalitas, dan kedalaman pemahaman terhadap sistem serta budaya kerja di lingkungan perguruan tinggi. Menurut Tri (2020), masa kerja yang lebih panjang umumnya mencerminkan stabilitas dan komitmen terhadap institusi, sementara masa kerja yang lebih singkat menunjukkan adanya potensi regenerasi dan dinamika tenaga baru yang membawa inovasi. Keseimbangan antara tenaga kependidikan berpengalaman dan tenaga baru menjadi penting untuk menjaga kesinambungan kinerja serta adaptasi terhadap perubahan kebijakan dan teknologi pendidikan (Maria, 2022).

Adapun sebaran masa kerja tenaga kependidikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Masa Kerja Tenaga Kependidikan

No	Masa Kerja (tahun)	Frekuensi	Persentase
1	0 – 5	69	34,5
2	6 – 10	37	18,5
3	Lebih dari 10	94	47,0
	Jumlah	200	100,0

Sumber: Tabulasi Data Instrumen, 2025

Berdasarkan hasil analisis, sebagian besar tenaga kependidikan pada perguruan tinggi di Kota Cirebon memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, dengan proporsi sekitar 47,0% dari total responden. Selanjutnya, tenaga kependidikan dengan masa kerja 0–5 tahun berjumlah sekitar 34,5%, sedangkan sisanya yang memiliki masa kerja 6–10 tahun sebesar 18,5%.

Distribusi tersebut menunjukkan bahwa mayoritas tenaga kependidikan telah memiliki pengalaman kerja yang panjang, yang mengindikasikan tingkat stabilitas dan loyalitas terhadap institusi tempat mereka bekerja. Masa kerja yang lebih lama biasanya berkaitan dengan pemahaman yang lebih mendalam terhadap sistem kerja, prosedur organisasi, serta nilai-nilai budaya kerja di lingkungan perguruan tinggi (Maria, 2022).

Tenaga kependidikan dengan masa kerja panjang cenderung memiliki komitmen organisasional yang lebih tinggi, sebagaimana dijelaskan oleh Allen & Meyer (1990) dalam model tiga komponen komitmen organisasi, di mana masa kerja berkontribusi terhadap terbentuknya *continuance commitment* dan *affective commitment*. Selain itu, penelitian Rahayu & Putra (2022) menunjukkan bahwa semakin lama seseorang bekerja dalam suatu organisasi, semakin besar kecenderungannya untuk menunjukkan loyalitas dan dedikasi kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja individu dan organisasi.

Namun demikian, keberadaan tenaga kependidikan dengan masa kerja yang relatif baru (0–5 tahun) juga menjadi potensi penting. Mereka biasanya memiliki semangat kerja tinggi, kemampuan adaptasi terhadap teknologi baru, dan keterbukaan terhadap inovasi, yang dapat memperkaya dinamika organisasi. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, kombinasi antara tenaga

berpengalaman dan tenaga baru menciptakan keseimbangan antara stabilitas organisasi dan pembaruan sistem kerja.

#### 4.2.5 Bidang Tenaga Kependidikan

Aspek bidang tugas tenaga kependidikan menunjukkan area tanggung jawab dan peran spesifik yang dijalankan dalam mendukung kegiatan operasional perguruan tinggi. Setiap bidang memiliki karakteristik dan fungsi yang berbeda, namun saling berkaitan dalam menunjang efektivitas penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi (Anggarini et al., 2021). Tenaga kependidikan yang bertugas di program studi berperan dalam administrasi akademik dan pelayanan di tingkat program studi, sementara bidang akademik berfokus pada pengelolaan kegiatan perkuliahan, kurikulum, dan administrasi pendidikan secara umum (Lanjarsih et al., 2018).

Bidang keuangan berperan dalam pengelolaan anggaran, pencatatan transaksi, serta pelaporan keuangan institusi, sedangkan bidang kemahasiswaan menangani administrasi kegiatan mahasiswa, beasiswa, dan layanan pengembangan karakter. Adapun kategori lainnya mencakup fungsi-fungsi pendukung seperti kepegawaian, umum, laboratorium, dan teknologi informasi. Sebaran bidang tenaga kependidikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Bidang Tenaga Kependidikan

No	Bidang Tenaga Kependidikan	Frekuensi	Persentase
1	Program Studi	10	5,0
2	Akademik	60	30,0
3	Keuangan	21	10,5
4	Kemahasiswaan	17	8,5
5	Lain-lain	92	46,0
	Jumlah	200	100,0

Sumber: Tabulasi Data Instrumen, 2025

Hasil analisis menunjukkan bahwa tenaga kependidikan pada perguruan tinggi di Kota Cirebon paling banyak bertugas pada kategori lain-lain, yang mencakup berbagai bidang penunjang seperti administrasi umum, teknologi informasi, layanan perpustakaan, laboratorium, serta unit-unit pendukung lainnya, dengan proporsi sekitar 46% dari total responden. Selanjutnya, tenaga kependidikan yang bertugas pada bidang akademik berjumlah sekitar 30%, diikuti oleh bidang keuangan sebanyak 10,5%, kemahasiswaan sebesar 8,5%, dan program studi sebanyak 5,0%.

Komposisi ini menggambarkan bahwa sebagian besar tenaga kependidikan berperan pada fungsi-fungsi administratif dan layanan penunjang, yang memiliki peran strategis dalam mendukung kelancaran kegiatan akademik di perguruan tinggi. Bidang-bidang tersebut menjadi elemen penting dalam menjaga efektivitas operasional dan kualitas pelayanan terhadap dosen, mahasiswa, maupun masyarakat.

Distribusi bidang tugas yang beragam juga menunjukkan adanya pembagian kerja yang fungsional, di mana masing-masing bidang memiliki kontribusi berbeda terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Sugianingrat et al. (2021), struktur organisasi yang memiliki pembagian kerja jelas dapat meningkatkan spesialisasi, efisiensi, dan akuntabilitas, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja individu dan organisasi. Selain itu, penelitian Sari & Nugraha (2021) mengungkapkan bahwa tenaga kependidikan yang memiliki kejelasan peran dan bidang kerja menunjukkan tingkat komitmen

organisasional yang lebih tinggi, karena mereka memahami kontribusi langsung dari tugasnya terhadap keberhasilan institusi.

### 4.3 Hasil dan Pembahasan

#### 4.3.1 Hasil Analisis Data

##### A. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif pada kajian ini memiliki tujuan guna menunjukkan gambaran secara menyeluruh mengenai persepsi responden terhadap variabel yang diteliti, baik dari sisi harapan maupun kenyataan. Pendekatan ini penting untuk mengidentifikasi kesenjangan (gap) yang terjadi pada setiap indikator. Kategorisasi analisis deskriptif sesuai dengan ketentuan dalam Tabel 10.

Tabel 10. Kategorisasi Analisis Deskriptif

No	Interval Jawaban Responden	Kategori Jawaban
1	81 – 100%	Sangat baik
2	61 – 80%	Baik
3	41 – 60%	Cukup baik
4	21 – 40%	Kurang baik
5	0 – 20%	Tidak baik

Sumber: Djemari (2008)

Hasil tabulasi data penelitian untuk variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja tenaga kependidikan dianalisis secara deskriptif dengan hasil pada Tabel 11.

Tabel 11. Analisis Deskriptif Variabel

No	Variabel	Respon					Item	Skor Nyata	Skor Harapan	Persen (%)
		5	4	3	2	1				
1	Kepemimpinan transformasional	795	919	243	27	16	10	8.450	10.000	84,50
2	Budaya organisasi	725	965	267	25	18	10	8.354	10.000	83,54
3	Komitmen organisasi	618	486	79	5	12	6	5.293	6.000	88,22
4	Kinerja Tenaga	828	971	174	7	20	10	8.580	10.000	85,80

Berdasarkan data pada Tabel 11 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Kepemimpinan transformasional (84,50% - Sangat Baik)

Skor nyata 8.450 dari skor harapan 10.000 menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional masih berada pada tingkat sangat baik. Nilai ini relatif lebih sama dibandingkan variabel lainnya, yang mengindikasikan bahwa praktik kepemimpinan transformasional sudah berjalan optimal.

Menurut Bass & Avolio (1994), kepemimpinan transformasional bekerja secara efektif ketika pimpinan mampu memberi inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta stimulasi intelektual kepada bawahan. Persentase 84,50% mengindikasikan bahwa sebagian aspek tersebut belum sepenuhnya dirasakan oleh tenaga kependidikan. Hal ini dapat mencerminkan bahwa pimpinan sudah konsisten dalam memberikan arahan yang visioner maupun motivasi yang berkelanjutan.

2) Budaya organisasi (83,54% - Sangat Baik)

Budaya organisasi memperoleh skor nyata 8.354 dari harapan 10.000 atau 83,54%, yang menunjukkan persepsi sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang berkembang dalam institusi telah cukup kuat, sejalan dengan pandangan Robbins & Judge (2018) bahwa budaya organisasi yang kuat dicirikan oleh nilai-nilai bersama, norma kerja yang terinternalisasi, dan konsistensi perilaku antarpegawai.

Tingginya nilai budaya organisasi dapat mencerminkan adanya kerja sama yang baik, komunikasi internal yang efektif, serta norma kerja yang telah

dipahami dan dijalankan oleh tenaga kependidikan. Budaya organisasi yang positif cenderung mendorong efektivitas kerja dan membangun rasa memiliki terhadap institusi.

3) Komitmen organisasi (88,22% - Sangat Baik)

Komitmen organisasi memperoleh skor 5.293 dari 6.000 atau 88,22%, termasuk kategori sangat baik. Tingginya tingkat komitmen ini menunjukkan bahwa tenaga kependidikan memiliki loyalitas, keterikatan emosional, dan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap institusi. Meyer & Allen (1991) menjelaskan bahwa komitmen organisasi yang tinggi biasanya mencerminkan tiga aspek: affective commitment (keterikatan emosional), continuance commitment (pertimbangan biaya-manfaat), dan normative commitment (tanggung jawab moral).

Nilai ini menunjukkan bahwa tenaga kependidikan merasa nyaman, terikat, dan ingin berkontribusi bagi perguruan tinggi. Kondisi ini sangat mendukung keberlanjutan organisasi, terutama dalam pelayanan administrasi, akademik, dan operasional kampus.

4) Kinerja tenaga kependidikan (85,80% - Sangat Baik)

Variabel kinerja tenaga kependidikan menunjukkan skor 8.580 dari 10.000 atau 85,80% dan masuk kategori sangat baik. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja pegawai berkaitan dengan kualitas dan kuantitas kerja, tanggung jawab, disiplin, dan kemampuan menyelesaikan tugas. Nilai yang tinggi menunjukkan bahwa tenaga kependidikan telah mampu menjalankan tugas administrasi dan pelayanan dengan efektif.

Kinerja yang tinggi ini juga sejalan dengan temuan sebelumnya bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi menunjukkan nilai yang sangat baik, karena faktor-faktor tersebut dikenal memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai (Luthans, 2011).

## B. Structural Equation Model

### 1. Perancangan model pengukuran (Outer Model)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menilai sejauh mana indikator yang digunakan dalam penelitian ini mampu merefleksikan konstruk laten yang diukur. Analisis ini bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas setiap indikator pada masing-masing variabel penelitian agar dapat dipastikan bahwa seluruh instrumen yang digunakan layak dan akurat dalam mengukur konsep yang diteliti (Falk et al., 2010).

#### 1) Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Uji ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana indikator dalam satu konstruk memiliki korelasi yang tinggi satu sama lain. Pengujian dilakukan melalui nilai loading factor. Secara umum, indikator dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik jika nilai outer loading  $\geq 0,700$  yang mengartikan bahwa indikator tersebut berkorelasi tinggi dengan konstruk yang diukurnya.

Hasil uji validitas konvergen pada Tabel 12 berikut:

Tabel 12. Outer Loading

	X1	X2	Y	M	M x X1	M x X2
X1.1	0.813					
X1.2	0.844					
X1.3	0.818					
X1.4	0.884					
X1.5	0.885					
X1.6	0.858					
X1.7	0.860					

	X1	X2	Y	M	M x X1	M x X2
X1.8	0.795					
X1.9	0.912					
X1.10	0.889					
X2.1		0.798				
X2.2		0.834				
X2.3		0.825				
X2.4		0.790				
X2.5		0.808				
X2.6		0.802				
X2.7		0.836				
X2.8		0.771				
X2.9		0.793				
X2.13		0.778				
Y.1			0.821			
Y.2			0.854			
Y.3			0.809			
Y.4			0.883			
Y.5			0.838			
Y.6			0.865			
Y.7			0.811			
Y.8			0.824			
Y.9			0.799			
Y.10			0.784			
Z.1				0.873		
Z.2				0.864		
Z.3				0.868		
Z.4				0.848		
Z.5				0.909		
Z.6				0.888		
Komitmen_Organisasi x Kepemimpinan_Transformasional					1.000	
Komitmen_Organisasi x Budaya_Organisasi						1.000

Sumber: Output SmartPLS4, 2025

Berdasarkan output pada Tabel 10 dapat dilihat bahwa nilai *outer loading* pada kepemimpinan transformasional (X1) berkisar antara 0,795-0,912; budaya organisasi (X2) berkisar antara 0,771-0,836; komitmen organisasi (Z) berkisar antara 0,848-0,909; dan kinerja tenaga kependidikan (Y) berkisar 0,784-0,883. Semua item pernyataan lebih dari 0,700, maka dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan dianggap valid dan mewakili konstruk dengan baik.

## 2) Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Pengujian validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Kriteria ini mengacu pada nilai Heteroit-Monotrait Ratio (HTMT). Secara umum, kriteria nilai HTMT yang digunakan yakni  $< 0,900$  yang mengartikan bahwa validitas diskriminan sangat baik dan memenuhi kriteria perbedaan antar konstruk. Adapun HTMT pada Tabel 13.

Tabel 13. Heteroit-Monotrait Ratio (HTMT)

	Heterotrait-monotrait ratio(HTMT)
Kepemimpinan_Trans <-> Budaya_Organisasi	0.893
Kinerja_Tendik <-> Budaya_Organisasi	0.887
Kinerja_Tendik <-> Kepemimpinan_Trans	0.768
Komitmen_Organisasi <-> Budaya_Organisasi	0.884
Komitmen_Organisasi <-> Kepemimpinan_Trans	0.809
Komitmen_Organisasi <-> Kinerja_Tendik	0.896

Sumber: Output SmartPLS4, 2025

Tabel 13 menunjukkan bahwa nilai HTMT berada di bawah ambang batas 0,900, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk memiliki perbedaan satu sama lain. Sehingga tidak terdapat masalah multikolinearitas antar konstruk dan setiap variabel laten dalam model memiliki diskriminasi yang baik.

## 3) Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal antara indikator dalam mengukur konstruk yang sama. Penilaian ini dapat dilakukan melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Kriteria dalam pengujian reliabilitas ini bahwa nilai Cronbach's Alpha dan Composite

Reliability  $\geq 0,700$  sehingga menunjukkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik. Adapun nilai pengujian reliabilitas ini dapat dilihat pada Tabel 14.

Tabel 14. Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Average variance extracted (AVE)
Budaya_Organisasi	0.939	0.940	0.734
Kepemimpinan_Trans	0.959	0.960	0.646
Kinerja_Tendik	0.949	0.950	0.688
Komitmen_Organisasi	0.939	0.941	0.766

Sumber: Output SmartPLS4, 2025

Tabel 14 menunjukkan bahwa nilai cronbach's alpha dan composite reliability semua lebih besar dari 0,700 maka dapat disimpulkan semua variabel sudah reliabel dan indikator sangat konsisten dalam mengukur konstruk yang sama. Selain itu, nilai average variance extracted lebih dari 0,50 sehingga mengartikan lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten masing-masing.

## 2. Perancangan model structural (Inner Model)

Model structural digunakan untuk menganalisis hubungan antar konstruk laten yang telah ditetapkan berdasarkan kerangka konseptual dan hipotesis penelitian. Uji model structural bertujuan untuk mengetahui arah, kekuatan, serta signifikansi pengaruh antar konstruk laten, baik pengaruh langsung (*direct effect*), tidak langsung (*indirect effect*), maupun pengaruh moderasi (*moderating effect*) (Hermanto et al., 2024)

### 1) Uji R-Square

Pengujian R-Square digunakan untuk menilai seberapa besar variasi konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Semakin tinggi nilai R-Square, semakin kuat kemampuan model dalam menjelaskan fenomena

yang diteliti. Kriteria dalam uji r-square ini, diantaranya:  $\geq 0,25$  termasuk lemah;  $\geq 0,50$  termasuk moderat; dan  $\geq 0,75$  termasuk kuat. Pengujian R-Square dapat dilihat pada Tabel 15.

Tabel 15. Uji R Square

	R-square	R-square adjusted
Y	0.785	0.779

Sumber: Output SmartPLS4, 2025

Tabel 15 menunjukkan bahwa nilai r-square kinerja tendik sebesar 0,785, sehingga variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat menjelaskan kinerja tenaga kependidikan sebesar 78,5%. Nilai R-Square tersebut menunjukkan kemampuan prediksi yang kuat karena lebih dari 75%.

## 2) Uji F-square

Analisis f-square digunakan untuk mengetahui seberapa besar peran sebuah variabel independen dalam menjelaskan varians variabel dependen, dengan cara membandingkan nilai R-square model penuh dengan R-square model ketika suatu variabel prediktor dihilangkan. Dengan demikian, f-square memberikan gambaran mengenai kekuatan kontribusi setiap prediktor terhadap model struktural. Informasi ini sangat penting ketika sebuah variabel menunjukkan pengaruh yang signifikan, karena f-square membantu memastikan apakah signifikansi tersebut benar-benar memiliki dampak substantif atau hanya efek yang sangat kecil (Bagga et al., 2023). Interpretasi dalam analisis f-square pada Tabel 16 berikut:

Tabel 16. Interpretasi F-square

No	Nilai F-square	Interpretasi
1	< 0,02	Hampir tidak ada efek (negligible effect)
2	0,02 – < 0,15	Efek kecil (small effect)
3	0,15 – < 0,35	Efek sedang (medium effect)
4	$\geq 0,35$	Efek besar (large effect)

Sumber: (Unaradjan, 2019)

Adapun pengujian F square pada Tabel 17.

Tabel 17. Uji F-Square

	X1	X2	Y	Z	Z × X1	Z × X2
X1				0.001		
X2				0.202		
Y						
Z				0.235		
Z × X1				0.002		
Z × X2				0.006		

Sumber: Output SmartPLS4, 2025

Hasil analisis f-square pada Tabel 17 menunjukkan bahwa X1 memiliki nilai f-square sebesar 0.001, yang berarti kontribusinya dalam menjelaskan varians Y sangat kecil atau hampir tidak ada. Sebaliknya, X2 memiliki nilai f-square sebesar 0.202, sehingga termasuk kategori efek sedang dan memberikan kontribusi substantif terhadap Y. Variabel Z juga menunjukkan efek sedang dengan nilai f-square 0.235, sehingga perannya dalam meningkatkan varians Y cukup penting. Sementara itu, efek moderasi Z × X1 (f-square = 0.002) dan Z × X2 (f-square = 0.006) berada di bawah 0,02, yang berarti kedua interaksi moderasi tersebut tidak memberikan kontribusi substantif dalam memperkuat hubungan X1 maupun X2 terhadap Y.

### 3) Uji Signifikansi Jalur

Pengujian ini bertujuan untuk menilai signifikansi hubungan antar konstruk laten berdasarkan nilai t-statistic dan p-value yang dihasilkan dari proses

*bootstrapping*. Hubungan antar variabel dalam penelitian ini dikatakan signifikan apabila nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05. Pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 18.

Tabel 18. Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Interpretasi
X1 -> Y	-0.034	-0.043	0.089	0.386	0.700	Ditolak
X2 -> Y	0.464	0.475	0.085	5.456	0.000	Diterima
Z -> Y	0.448	0.453	0.081	5.503	0.000	Diterima
Z×X1 -> Y	0.047	0.063	0.105	0.445	0.657	Ditolak
Z×X2 -> Y	-0.067	-0.072	0.098	0.688	0.491	Ditolak

Sumber: Output SmartPLS4, 2025

Data pada Tabel 15 menunjukkan bahwa:

- a) Variabel kepemimpinan transformasional memiliki koefisien jalur sebesar – 0.034, yang mengindikasikan arah pengaruh negatif namun dengan nilai yang sangat kecil. Nilai T-statistic sebesar 0.386 yang jauh di bawah batas minimal 1,96 serta P-value 0.700 menunjukkan bahwa pengaruh X1 terhadap Y tidak signifikan secara statistik.
- b) Variabel budaya organisasi memiliki koefisien jalur sebesar 0.464, yang menunjukkan pengaruh positif dan cukup kuat terhadap Y. Nilai T-statistic sebesar 5.456 yang jauh melampaui ambang batas signifikansi serta P-value 0.000 mengonfirmasi bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik.
- c) Variabel komitmen organisasi memiliki koefisien sebesar 0.448 menunjukkan bahwa Z memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap Y. Hal ini diperkuat oleh T-statistic sebesar 5.503 yang jauh di atas nilai kritis 1,96 dan P-value 0.000, menandakan signifikansi pada tingkat yang sangat tinggi.

- d) Efek moderasi dari interaksi komitmen organisasi  $\times$  budaya organisasi dan komitmen organisasi  $\times$  kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kependidikan tidak signifikan maka variabel moderasi ini tidak dapat memoderasi sehingga tidak dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

#### 4.3.2 Pembahasan

- 1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi di Kota Cirebon. Kondisi ini, dapat dikaitkan dengan *Social Exchange Theory* (SET) yang menekankan prinsip pertukaran sosial dan resiprositas (Cropanzano & Mitchell, 2005; Sprecher, 1998), mengindikasikan bahwa hubungan pertukaran antara pimpinan dan tenaga kependidikan belum terbentuk secara optimal. Dalam perspektif SET, peningkatan kinerja umumnya terjadi apabila individu menerima nilai pertukaran yang dianggap menguntungkan baik berupa dukungan emosional, perhatian individual, maupun insentif nonmateriil dan kemudian membalasnya dengan kontribusi yang lebih besar (Lawler & Thye, 1999). Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa bentuk pertukaran sosial yang ideal sebagaimana diasumsikan oleh SET belum terinternalisasi dalam lingkungan kerja tenaga kependidikan.

Tenaga kependidikan pada perguruan tinggi bekerja dalam pola birokrasi yang berfokus pada tugas rutin dan standar prosedur yang ketat. Hal ini membuat kebutuhan pertukaran sosial berupa inspirasi, visi, ataupun motivasi yang

merupakan karakteristik utama kepemimpinan transformasional tidak selalu menjadi faktor yang dianggap bernilai dalam hubungan pertukaran antara pimpinan dan staf. Dalam kondisi di mana tuntutan pekerjaan lebih bersifat teknis-administratif, bentuk pertukaran yang lebih relevan justru berkaitan dengan dukungan praktis dan arahan langsung.

Meskipun pimpinan berupaya membangun kepercayaan, memberikan arahan untuk jangka panjang, atau menunjukkan perhatian kepada tenaga kependidikan, pengaruh tersebut sering kali terhambat oleh faktor struktural seperti sistem kerja yang kaku dan berpedoman pada aturan yang berlaku, beban tugas, dan ketersediaan fasilitas. Sebagaimana dinyatakan dalam penelitian sebelumnya, pegawai cenderung lebih dipengaruhi oleh sistem operasional dan dukungan organisasi daripada karakter personal pemimpin (Hasana & Helmi, 2023).

Selain itu, karakter pekerjaan tenaga kependidikan yang menekankan rutinitas membuat mereka lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan yang bersifat instrumental misalnya arahan teknis, pengawasan kerja, atau mekanisme penghargaan yang jelas. Ketidaksesuaian antara pendekatan kepemimpinan yang menekankan visi jangka panjang dan kebutuhan pekerjaan yang menuntut ketepatan teknis menyebabkan pengaruh kepemimpinan transformasional menjadi tidak signifikan.

Secara teori, Bass & Avolio (1994) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu membangun perilaku positif bawahan melalui keteladanan, dorongan moral, dan perhatian individual. Jika dilihat melalui lensa SET, mekanisme ini seharusnya menciptakan rasa kewajiban sosial bagi pegawai

untuk membalas dengan peningkatan kualitas kerja. Namun, karakteristik pekerjaan tenaga kependidikan yang sangat prosedural membuat bentuk pertukaran sosial tersebut kurang relevan. Dengan kata lain, meskipun pemimpin memberikan inspirasi atau motivasi, pegawai belum tentu menilai hal itu sebagai “nilai pertukaran” yang dapat dibalas dengan peningkatan kinerja, karena sistem kerja mereka lebih didorong oleh regulasi formal daripada hubungan sosial dengan atasan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Syaidina & Setiyati (2022) serta Rohman et al. (2024), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai administrasi karena pekerjaan yang bersifat rutin lebih dipengaruhi oleh sistem organisasi daripada gaya kepemimpinan. Demikian pula, Hasana & Helmi (2023) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat motivasional tidak selalu relevan dalam konteks pekerjaan yang terstandarisasi. Jika dikaitkan kembali dengan SET, hasil tersebut menegaskan bahwa keberhasilan pertukaran sosial sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara nilai yang diberikan pemimpin dan kebutuhan atau ekspektasi pegawai. Ketika keduanya tidak selaras, hubungan pertukaran tidak menghasilkan resiprositas, sehingga tidak berdampak pada kinerja. Ketidaksignifikanan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kependidikan dalam perspektif OST terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara sifat pekerjaan administratif dan bentuk dukungan yang relevan bagi seorang individu (Chen et al., 2020). Tenaga kependidikan bekerja dalam ekosistem birokrasi perguruan tinggi yang berorientasi pada prosedur, standar layanan, dan mekanisme operasional secara teknis. Kondisi ini membuat kinerja

pegawai lebih ditentukan oleh kelancaran sistem kerja seperti kejelasan regulasi, ketersediaan fasilitas administratif, kualitas perangkat sistem informasi, serta kesesuaian beban kerja daripada oleh kualitas interaksi interpersonal dengan pemimpin (Astuty & Udin, 2020).

Ketidaksignifikanan pengaruh kepemimpinan transformasional juga dapat dijelaskan melalui hubungan logis antar indikator kedua variabel. Indikator kepemimpinan transformasional seperti integritas, kepercayaan, rasa hormat, antusiasme, optimisme, mentoring, dan personal attention berfokus pada pembentukan hubungan psikologis dan emosional. Indikator tersebut lebih berperan dalam menciptakan kenyamanan kerja dan kedekatan interpersonal. Indikator kinerja tenaga kependidikan justru menekankan aspek teknis dan administratif, seperti kerapihan, ketelitian, kecepatan kerja, kemampuan teknis, dan kualitas hasil kerja. Perbedaan orientasi tersebut menunjukkan bahwa kualitas hubungan interpersonal tidak secara langsung meningkatkan kinerja administratif apabila tidak disertai dukungan sistem dan kemampuan teknis.

Indikator kepemimpinan lainnya seperti komunikasi, listening, rasionalitas, dan problem solving secara konseptual berkaitan dengan pengambilan keputusan, kerja sama, kekompakan, kemandirian, dan kemauan kerja. Karakter pekerjaan tenaga kependidikan yang terstruktur dan berbasis prosedur membatasi ruang inisiatif individu. Tenaga kependidikan lebih berfokus pada kepatuhan terhadap standar kerja daripada respons terhadap interaksi kepemimpinan. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara indikator kepemimpinan yang bersifat relasional dan motivasional dengan indikator kinerja

yang menuntut ketepatan teknis, sehingga pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menjadi tidak optimal.

## 2) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi di Kota Cirebon. Jika dikaitkan dengan Social Exchange Theory (SET), temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan mekanisme pertukaran sosial yang positif antara individu dan lingkungan kerjanya. Dalam perspektif SET, nilai-nilai bersama, norma kerja, dan kebiasaan positif yang tertanam dalam budaya organisasi dipersepsikan sebagai bentuk “imbalan sosial” yang meningkatkan rasa kenyamanan, penghargaan, dan penerimaan dalam kelompok (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ketika tenaga kependidikan merasakan manfaat tersebut, mereka terdorong untuk membalasnya dengan meningkatkan kualitas kerja, menunjukkan semangat yang lebih tinggi, dan menjalankan tugas dengan tanggung jawab yang lebih besar, sesuai prinsip resiprositas yang menjadi inti SET (Sprecher, 1998).

Tenaga kependidikan memang membutuhkan suasana kerja yang stabil, saling menghargai, dan mendukung kolaborasi agar dapat memberikan pelayanan administrasi yang efektif. Lingkungan kerja yang demikian menciptakan pengalaman pertukaran sosial yang positif, di mana nilai dan norma organisasi memberikan rasa aman dan struktur kerja yang jelas. Melalui perspektif SET, suasana kerja yang kondusif tersebut dianggap sebagai “nilai pertukaran” yang diterima pegawai, sehingga mereka terdorong untuk membalas dengan perilaku kerja yang lebih disiplin, produktif, dan kolaboratif. Hal ini menjelaskan mengapa

budaya organisasi yang konsisten mampu meningkatkan kinerja tanpa bergantung pada pengawasan ketat dari pimpinan, karena pertukaran sosial yang terjadi sudah cukup untuk menciptakan motivasi internal.

Budaya organisasi yang kuat membantu staf memahami tugasnya dengan jelas, merasa dihargai, dan memiliki kesempatan berperan dalam kegiatan kerja. Ketika pegawai mengetahui apa yang harus dilakukan, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan bekerja di lingkungan yang saling mendukung, motivasi serta komitmen mereka terhadap pekerjaan akan meningkat dengan sendirinya. Peningkatan ini kemudian tercermin pada hasil kerja, seperti ketepatan waktu, kemampuan menyelesaikan tugas tanpa banyak arahan, dan partisipasi aktif dalam tim.

Selain itu, budaya kerja yang mendorong kreativitas dan pengembangan diri membuat staf lebih proaktif dan berinisiatif ketika menghadapi persoalan teknis. Lingkungan yang nyaman, terbuka terhadap pendapat, dan menghargai kerja sama juga memudahkan pegawai merasakan kepuasan kerja. Kepuasan tersebut memperkuat dorongan internal untuk bekerja dengan lebih teliti, bertanggung jawab, dan berfokus pada hasil. Penelitian pada institusi pendidikan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif secara konsisten meningkatkan performa karena menciptakan kesesuaian antara nilai organisasi dan perilaku pegawai (Panggabean et al., 2021).

Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang membentuk pedoman perilaku anggota organisasi. Jika ditafsirkan melalui SET, sistem makna bersama tersebut berfungsi sebagai “modal sosial” yang memberikan kejelasan peran dan ekspektasi, sehingga

individu merasa dihargai dan menjadi bagian penting dari organisasi. Dalam konteks perguruan tinggi di Kota Cirebon, budaya kerja yang menekankan profesionalisme, tanggung jawab, dan pelayanan akademik yang berkualitas dapat menyebabkan terbentuknya pertukaran sosial yang sehat, yang pada akhirnya memperkuat etos kerja dan komitmen tenaga kependidikan.

Temuan penelitian ini juga konsisten dengan Chairuddin et al. (2025), Putra (2024), dan Asrul et al. (2021), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan motivasi, efektivitas kerja, rasa tanggung jawab, serta rasa memiliki pegawai. Jika dikaitkan dengan SET, rangkaian temuan tersebut semakin menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat menciptakan hubungan pertukaran sosial yang stabil dan menguntungkan bagi pegawai, sehingga mereka terdorong untuk memberikan balasan berupa peningkatan kinerja dan kontribusi yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan dapat dijelaskan melalui mekanisme *perceived organizational support* (Chen et al., 2020). OST menegaskan bahwa pegawai akan menunjukkan kinerja optimal ketika mereka meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka serta menyediakan lingkungan kerja yang adil, stabil, dan mendukung (Salau, 2022). Budaya organisasi yang kuat menyediakan sistem nilai dan norma yang memfasilitasi munculnya *perceived organizational support*, karena budaya kerja yang konsisten menciptakan kejelasan peran, kepastian prosedural, dan interaksi kerja yang dapat diprediksi secara teknis (Kuswati, 2020).

Pengaruh budaya organisasi menjadi signifikan karena budaya yang kuat berfungsi sebagai sumber dukungan struktural yang langsung mereka rasakan

dalam aktivitas kerja. Ketika pegawai bekerja dalam budaya yang menekankan profesionalisme, kolaborasi, dan penghargaan terhadap kontribusi, mereka menerima sinyal organisasi bahwa pekerjaan mereka dihargai dan keberadaan mereka dianggap penting (Nurcholis & Budi, 2020). Kondisi ini meningkatkan persepsi adanya dukungan organisasi dan pada akhirnya memperkuat motivasi untuk bekerja secara optimal.

Hubungan logis antar indikator menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki keterkaitan langsung dengan indikator kinerja tenaga kependidikan. Budaya yang menekankan pemahaman uraian tugas, memperhatikan hal detail, mematuhi aturan, serta kepuasan terhadap hasil kerja mendorong terbentuknya perilaku kerja yang sistematis dan bertanggung jawab. Nilai-nilai tersebut berkorelasi dengan indikator kinerja seperti kerapihan, ketelitian, kecepatan kerja, kemampuan menyelesaikan tugas, serta kualitas hasil kerja. Kejelasan peran dan standar kerja yang tertanam dalam budaya organisasi membantu tenaga kependidikan bekerja lebih terarah tanpa harus selalu menunggu arahan dari pimpinan.

Budaya organisasi juga mendorong aspek sosial kerja melalui indikator bekerja sama dalam tim, membantu anggota tim, menghargai pendapat, terlibat dalam pengambilan keputusan, serta menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh semangat. Nilai-nilai tersebut berhubungan dengan indikator kinerja seperti jalinan kerja sama, kekompakan, kemandirian, kemampuan mengambil keputusan, dan kemauan bekerja. Kesesuaian antara nilai budaya yang mendorong kolaborasi, tanggung jawab, dan inisiatif dengan tuntutan kinerja administratif menunjukkan adanya keselarasan antar indikator. Keselarasan ini memperkuat

pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja tenaga kependidikan karena nilai yang ditanamkan organisasi secara langsung tercermin dalam perilaku kerja sehari-hari.

Implikasi praktis dari temuan ini menunjukkan bahwa perguruan tinggi perlu terus mengembangkan budaya organisasi yang adaptif terhadap dinamika lingkungan pendidikan tinggi. Perubahan kebijakan pendidikan, perkembangan teknologi informasi, serta meningkatnya tuntutan pelayanan akademik menuntut tenaga kependidikan untuk bekerja secara lebih profesional, responsif, dan inovatif. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak hanya perlu menekankan aspek kedisiplinan dan kerja sama, tetapi juga mendorong pembelajaran berkelanjutan serta peningkatan kompetensi pegawai. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah mendorong tenaga kependidikan untuk mengikuti program sertifikasi tenaga kependidikan sebagai bentuk pengakuan terhadap kompetensi profesional mereka. Sertifikasi tersebut dapat memperkuat standar kemampuan administratif, meningkatkan kualitas pelayanan akademik, serta mendukung terciptanya budaya kerja yang profesional dan adaptif di lingkungan perguruan tinggi.

### 3) Pengaruh Komitmen Organisasi Memoderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tenaga kependidikan. Dalam kerangka *Social Exchange Theory* (SET), kepemimpinan transformasional idealnya membangun relasi timbal balik melalui pengaruh inspiratif, perhatian individual, dan dukungan emosional dari pemimpin kepada pegawai (Chen et al., 2020). Relasi tersebut seharusnya memunculkan respons

positif berupa peningkatan kinerja. Namun, temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa tingkat keterikatan emosional dan loyalitas pegawai terhadap organisasi tidak cukup mampu memperkuat maupun memperlemah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Allen & Meyer (1990) menjelaskan bahwa komitmen organisasi terdiri dari komponen afektif, berkelanjutan, dan normatif yang mencerminkan kedalaman ikatan psikologis pegawai. Ketika kepemimpinan transformasional gagal membangun hubungan emosional yang bermakna, maka mekanisme pertukaran sosial yang menjadi dasar hubungan pemimpin–pegawai tidak terbentuk dengan optimal. Dalam kondisi demikian, komitmen organisasi yang ada bersifat pasif dan tidak berfungsi sebagai penguat efek kepemimpinan terhadap hasil kerja.

Meskipun tenaga kependidikan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, nyaman bekerja di dalamnya, dan berusaha menyelesaikan tugas secara konsisten, hal tersebut tidak membuat tenaga kependidikan menjadi lebih responsif terhadap kepemimpinan yang berorientasi inspirasi atau perubahan. Dengan kata lain, komitmen yang sudah terbentuk cenderung membuat tenaga kependidikan bekerja sesuai standar profesional terlepas dari gaya kepemimpinan atasannya. Kondisi ini sejalan dengan temuan penelitian yang menyatakan bahwa komitmen dapat menghasilkan konsistensi perilaku kerja, tetapi tidak selalu berperan dalam memodifikasi pengaruh variabel lain terhadap performa (Putra, 2021).

Selain itu, karakteristik pekerjaan tenaga kependidikan yang sangat prosedural dapat menyebabkan komitmen lebih berfungsi sebagai dorongan internal untuk menjaga kualitas kerja, bukan sebagai faktor yang memperkuat

respons terhadap pendekatan kepemimpinan tertentu. Tenaga kependidikan yang telah memiliki loyalitas tinggi tetap bekerja dengan baik karena tuntutan profesionalisme, bukan karena proses transformasional yang diberikan pimpinan. Ini menunjukkan bahwa komitmen yang bersifat normatif atau afektif tidak otomatis membuat pegawai lebih peka terhadap gaya kepemimpinan inspirasional sehingga efek moderasinya menjadi tidak signifikan (Magniatun & Mahmud, 2025).

Kondisi lain bahwa komitmen yang kuat justru membuat tenaga kependidikan lebih fokus pada stabilitas, rutinitas, dan tugas utama mereka, sehingga mereka tidak terlalu terpengaruh oleh ajakan perubahan atau motivasi jangka panjang dari pimpinan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa dalam organisasi birokratis, komitmen dapat berfungsi sebagai kekuatan yang menjaga kestabilan perilaku kerja, tetapi tidak secara aktif memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja (Magniatun & Mahmud, 2025).

Temuan ini sejalan dengan penelitian Iskandar et al. (2019) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional pada konteks pekerjaan administratif yang sangat dipengaruhi oleh struktur, sistem kerja baku, serta kewajiban menjalankan prosedur operasional yang ketat. Pada jenis pekerjaan seperti ini, ruang interaksi interpersonal antara pemimpin dan pegawai sangat terbatas, sehingga kualitas pertukaran sosial yang diperlukan untuk memicu efek moderasi tidak terbentuk secara signifikan. Sebaliknya, temuan penelitian ini berbeda dengan Putra (2021), yang menemukan bahwa komitmen organisasi mampu memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja ketika pegawai memiliki

kebanggaan terhadap organisasi serta ikatan emosional yang kuat. Artinya, efek moderasi komitmen hanya dapat muncul ketika konteks kerja menyebabkan interaksi transformasional berjalan secara intens dan bermakna.

Komitmen organisasi tampak berfungsi sebagai faktor psikologis individual yang tidak terintegrasi secara langsung dengan dinamika kepemimpinan pada tenaga kependidikan pada perguruan tinggi. Pola kerja yang sangat terstandarisasi, dominasi aturan formal, serta karakter pekerjaan yang bersifat teknis-administratif menyebabkan pegawai menjalankan tugas berdasarkan tuntutan prosedural, bukan berdasarkan relasi pertukaran dengan pemimpin. Kondisi ini melemahkan peluang terbentuknya pertukaran sosial yang menjadi fondasi efek moderasi komitmen organisasi (Chen et al., 2020).

Kinerja tenaga kependidikan lebih banyak dipengaruhi oleh persepsi mengenai dukungan organisasi yang nyata seperti kejelasan peran, kelancaran alur kerja, sarana memadai, dan responsivitas sistem dibandingkan oleh tingkat komitmen afektif pegawai sebagaimana perspektif dalam OST. Sebagaimana ditegaskan Sulaeman et al. (2024), pegawai akan menunjukkan kinerja optimal ketika mereka merasakan adanya dukungan struktural dan instrumental yang langsung berkaitan dengan tugasnya.

Penjelasan ketidaksignifikanan peran moderasi komitmen organisasi juga dapat dipahami melalui hubungan logis antar indikator. Indikator komitmen organisasi seperti bangga bekerja di organisasi, merasa organisasi sebagai tempat terbaik untuk bekerja, menerima nilai organisasi, berusaha keras, bertahan dalam organisasi, dan melaksanakan tugas menunjukkan adanya keterikatan dan loyalitas individu. Indikator tersebut lebih mencerminkan sikap positif terhadap

organisasi dan konsistensi dalam menjalankan pekerjaan. Kondisi ini berkaitan langsung dengan indikator kinerja seperti ketelitian, tanggung jawab, kualitas hasil kerja, kemandirian, dan kemauan bekerja, sehingga kinerja dapat tetap optimal meskipun tanpa pengaruh kuat dari gaya kepemimpinan transformasional.

Indikator kepemimpinan transformasional seperti komunikasi, optimisme, mentoring, personal attention, dan problem solving secara konseptual memerlukan respons aktif dari pegawai agar dapat memengaruhi perilaku kerja. Tingkat komitmen yang tinggi justru membuat tenaga kependidikan bekerja berdasarkan standar profesional, nilai organisasi, dan tuntutan tugas yang telah melekat. Karakter pekerjaan yang terstruktur dan berbasis prosedur menyebabkan pegawai tetap menunjukkan kinerja yang stabil tanpa bergantung pada interaksi kepemimpinan. Ketidaksesuaian antara fungsi komitmen yang menjaga stabilitas perilaku kerja dengan karakter kepemimpinan transformasional yang menekankan perubahan dan inspirasi menjelaskan mengapa komitmen organisasi tidak berperan sebagai variabel yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tenaga kependidikan.

#### 4) Pengaruh Komitmen Organisasi Memoderasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja tenaga kependidikan. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas budaya organisasi sebagai sistem nilai dan norma bersama lebih menentukan terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat bekerja sebagai kerangka pertukaran sosial yang bersifat struktural, bukan interpersonal sebagaimana perspektif SET. Ketika

norma, kebiasaan, dan nilai kolektif telah tertanam kuat dalam operasi organisasi, individu tidak lagi memerlukan hubungan timbal balik yang intens dengan organisasi untuk memunculkan perilaku produktif. Dengan demikian, kontribusi komitmen afektif maupun loyalitas personal pegawai terhadap institusi menjadi kurang signifikan dalam memoderasi hubungan tersebut karena mekanisme pengaturan perilaku telah difasilitasi oleh budaya organisasi itu sendiri (Dewi & Ahmad, 2021).

Tenaga kependidikan yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung, terbuka terhadap kolaborasi, dan memiliki standar kerja yang jelas biasanya menunjukkan performa yang baik karena norma organisasi memang menuntun ke arah tersebut. Bahkan ketika komitmen pegawai berbeda-beda, norma dan rutinitas organisasi tetap menjadi pengendali perilaku utama dalam pekerjaan yang menekankan ketelitian, kepatuhan dan kerja sama. Kondisi ini sejalan dengan pandangan bahwa budaya organisasi merupakan mekanisme yang bersifat sistemik, sehingga pengaruhnya terhadap performa tidak selalu dipengaruhi oleh faktor psikologis individu (Vina & Sri, 2021).

Selain itu, komitmen organisasional yang bersifat relatif stabil membuat tenaga kependidikan bekerja sesuai kapasitas profesional terlepas dari suasana budaya kerja. Tenaga kependidikan yang memiliki rasa memiliki terhadap organisasi tetap menjalankan tugas dengan konsisten, sementara pegawai yang komitmennya lebih rendah tetap mengikuti prosedur karena tuntutan kerja yang jelas. Dengan demikian, komitmen tidak berfungsi sebagai variabel yang memperkuat efek budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan temuan yang menyatakan bahwa komitmen tidak selalu berperan sebagai pemicu tambahan

ketika budaya kerja sudah cukup kuat mempengaruhi perilaku pegawai secara langsung (Vina & Sri, 2021).

Kondisi lainnya adalah bahwa budaya organisasi dalam perguruan tinggi memiliki karakter yang relatif mapan, sehingga meskipun komitmen tenaga kependidikan meningkat, budaya kerja tidak berubah secara signifikan. Situasi ini membuat pengaruh budaya terhadap kinerja tetap stabil, tanpa peningkatan yang berarti ketika komitmen tinggi maupun rendah. Fakta bahwa budaya kerja lebih bersifat struktural daripada emosional menjelaskan mengapa komitmen tidak mampu memoderasi hubungan tersebut (Bolung et al., 2021).

Menurut Robbins (2003), budaya organisasi berfungsi sebagai sistem kontrol sosial yang memandu perilaku anggota melalui norma, nilai, dan pola interaksi yang telah dilembagakan secara kolektif. Dalam hal ini, budaya yang kuat menciptakan kejelasan peran, standar perilaku, dan ekspektasi kerja yang seragam, sehingga anggota organisasi mengikuti aturan bersama tanpa mengandalkan faktor psikologis individual seperti komitmen organisasi. Pada lingkungan perguruan tinggi, nilai profesionalisme, kedisiplinan, tanggung jawab, dan kerja sama telah melembaga melalui struktur operasional, prosedur pelayanan akademik, serta regulasi administrasi yang ketat (Choirunyah & Heryanto, 2019). Dengan demikian, tenaga kependidikan cenderung menunjukkan konsistensi perilaku kerja karena tuntutan struktural, bukan karena tingkat komitmen afektif yang mereka miliki.

Penelitian Magniatun & Mahmud (2025) mendukung pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terinternalisasi secara kolektif memiliki pengaruh lebih dominan terhadap perilaku dan kinerja pegawai

dibandingkan faktor individual seperti komitmen organisasi. Ketika norma dan nilai bersama telah membentuk keseragaman perilaku, memperkuat disiplin, serta meningkatkan orientasi hasil, variasi komitmen antarpegawai tidak lagi menimbulkan perbedaan signifikan dalam produktivitas.

Ketidaksignifikanan peran moderasi komitmen organisasi juga dapat dipahami melalui asumsi bahwa pegawai merespons lebih kuat terhadap dukungan institusional yang bersifat struktural daripada ikatan emosional personal sebagaimana perspektif dalam OST. OST menekankan bahwa persepsi dukungan organisasi seperti kejelasan aturan, konsistensi prosedur, dan lingkungan kerja yang stabil lebih mampu mendorong perilaku berorientasi kinerja dibandingkan komitmen afektif (Sulaeman et al., 2024). Budaya organisasi yang kuat telah menyediakan bentuk dukungan struktural tersebut, sehingga kinerja tenaga kependidikan tetap stabil terlepas dari tingkat komitmen individu pada perguruan tinggi di Kota Cirebon.

Ketidaksignifikanan peran moderasi komitmen organisasi juga dapat dijelaskan melalui hubungan logis antar indikator. Indikator budaya organisasi seperti memahami uraian tugas, memperhatikan hal detail, mematuhi aturan, merasa nyaman dalam bekerja, serta puas terhadap hasil kerja secara langsung membentuk perilaku kerja yang terarah dan disiplin. Indikator tersebut berkorelasi dengan indikator kinerja seperti kerapian, ketelitian, kecepatan kerja, kemampuan menyelesaikan tugas, dan kualitas hasil kerja. Budaya yang menekankan standar kerja, kejelasan peran, dan rutinitas operasional membuat tenaga kependidikan menunjukkan kinerja yang konsisten tanpa bergantung pada tingkat komitmen individu terhadap organisasi.

Indikator komitmen organisasi seperti bangga bekerja, merasa organisasi sebagai tempat terbaik, bertahan dalam organisasi, menerima nilai organisasi, dan berusaha keras lebih mencerminkan keterikatan emosional dan loyalitas personal. Fungsi komitmen tersebut cenderung menjaga konsistensi perilaku kerja, bukan memperkuat pengaruh budaya yang sudah bersifat sistemik. Budaya organisasi juga mendorong kerja sama tim, saling membantu, menghargai pendapat, dan keterlibatan dalam pekerjaan, yang berkaitan langsung dengan indikator kinerja seperti kekompakan, jalinan kerja sama, kemandirian, dan kemauan bekerja. Kesesuaian yang kuat antara indikator budaya organisasi dan tuntutan kinerja menunjukkan bahwa pengaruh budaya telah bekerja secara langsung dan dominan, sehingga variasi tingkat komitmen organisasi tidak memberikan tambahan penguatan terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja tenaga kependidikan.

Berdasarkan pembahasan variabel pada penelitian ini dapat dijelaskan pada Tabel 19 berikut:

Tabel 19. Elaborasi Pengaruh antar Variabel

No	Asosiasi	Interpretasi
1	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kependidikan	Ditolak
2	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan	Diterima
3	Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja tenaga kependidikan	Diterima
4	Mediasi komitmen organisasional pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kependidikan	Ditolak
5	Mediasi komitmen organisasional pada pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja tenaga kependidikan	Ditolak

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi di Kota Cirebon.
- b. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan.
- c. Komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tenaga kependidikan.
- d. Komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja tenaga kependidikan.

#### **5.2 Saran**

Saran dalam penelitian ini adalah:

- 1) Pimpinan perlu menyesuaikan penerapan kepemimpinan transformasional dengan karakter pekerjaan tenaga kependidikan yang bersifat administratif melalui penekanan pada arahan teknis, kejelasan target kerja, pengawasan yang proporsional, dan dukungan operasional yang relevan.
- 2) Pimpinan disarankan mengombinasikan pendekatan transformasional dengan pendekatan yang lebih instrumental melalui pemberian umpan balik kinerja yang jelas, pembagian tugas yang terukur, dan penyediaan fasilitas kerja yang memadai.

- 3) Perguruan tinggi perlu memperkuat budaya organisasi secara berkelanjutan melalui internalisasi nilai profesionalisme, kedisiplinan, kerja sama, dan konsistensi penerapan standar kerja.
- 4) Organisasi perlu meningkatkan komitmen tenaga kependidikan melalui sistem penghargaan yang adil, kesempatan pengembangan kompetensi, serta lingkungan kerja yang mendukung rasa memiliki.
- 5) Perguruan tinggi perlu melakukan evaluasi dan optimalisasi SOP serta struktur kerja secara berkala untuk meningkatkan efisiensi dan kejelasan alur pelayanan administratif.
- 6) Organisasi perlu membangun komunikasi dan koordinasi kerja yang efektif melalui harmonisasi antarunit dan kegiatan yang mendukung kebersamaan serta kekompakan kerja.
- 7) Penelitian selanjutnya disarankan mengkaji variabel lain yang lebih kontekstual seperti dukungan organisasi, sistem kerja, struktur organisasi, atau efektivitas SOP sebagai faktor yang lebih relevan dalam memengaruhi kinerja tenaga kependidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, F. (2024). Peran Perguruan Tinggi dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Indonesia. *EDUCAZIONE: Jurnal Multidisiplin*, 1(1), 13–24.
- Akbar, A. (2024). *Kepemimpinan Transformasional (dengan pendekatan kultural)* (Kesatu). CV. Widina Media Utama.
- Alifa, H. N., & Sulaeman, A. S. (2023). Perguruan Tinggi Negeri BLU di Indonesia; Pengelolaan Anggaran, Karakteristik, dan Peningkatan Kinerja. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan Vol*, 11(2).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Andriyani, S., & Rahayu, M. (2024). Pengaruh Insentif dan Motivasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Bhakti Kencana Bandung. *Action Research Literate*, 8(5), 1–6.
- Anggarini, L., Maarif, M. S., & Amanah, S. (2021). Pengaruh Karakteristik Individu dan Insentif Kehadiran terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Tenaga Kependidikan IPB University. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 7(1), 44.
- Asrul, A., Muhammadiyah, & Mustari, N. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kolaka Timur. *Journal Unismuh*, 2(6), 2196–2209.
- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The effect of perceived organizational support and transformational leadership on affective commitment and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 401–411.
- Badan Penjaminan Mutu. (2020). *Laporan Hasil Kinerja Tenaga Kependidikan Tahun 2020*.
- Bagga, S. K., Shikha, G., & Syed, N. H. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Bolung, F. M., Sentosa, E., & Marnis, M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Desa Wisata TMII Jakarta. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 17(2), 141. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v17i2.1261>

- Chairuddin, A., Mattunruang, A. A., & Suarlin. (2025). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance at CV. Sumber Wangi, Makassar Ciity. *Electronic Journal of Education, Social Economics and Technology*, 6(1), 608–612.
- Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., & Liang, X. (2020). The impact of organizational support on employee performance. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 166–179.
- Choirunsyah, F., & Heryanto, H. (2019). Perancangan Knowledge Management System Pada Tenaga Kependidikan di Perguruan Tinggi. *Infomatek*, 21(1), 1–14.
- Chumaedi, M., Dian, H., Ikhan, M., & Dedi, M. S. (2024). Pengaruh Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), Budaya Organisasi dan Loyalitas Terhadap Produktivitas Karyawan di PT Denso Indonesia. *Jurnal Darma Agung*, 32(5), 43–53.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Dewi, Y., & Ahmad, S. (2021). Budaya Organisasi dan Komitmen Pegawai terhadap Efektivitas Organisasi Publik. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 10(1), 45–55.
- Djemari, M. (2008). *Teknik Penyusunan Instrumen Tes dan Nontes* (Yogyakarta. Mitra Cendikia Press.
- Dwi, W., & Rahmawati, S. (2021). Pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja dan Komitmen Organisasional. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(2), 123–134.
- Falk, T., Hammerschmidt, M., & Schepers, J. J. L. (2010). The service quality-satisfaction link revisited: Exploring asymmetries and dynamics. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 288–302. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0152-2>
- Fathurrochman, I. (2021). *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Kesatu). Penerbit Adab.
- Fattah, H. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai* (R. Wardarita (ed.); Cetakan I). Elmatara.
- Gani, A., Suriyanti, S., & Mohamad, M. (2022). Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan dan Komitmen Terhadap Kinerja Dosen. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4(3), 623–630.
- Ghafur, A. H. S. (2024). *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia: Suatu Analisis Kebijakan*. Bumi Aksara.
- Gusti, R. P., Putri, S. W., Putri, N., Dharlina, H., & Kartono. (2024). The influence of transformational leadership and organizational commitment on

- employee performance of tea distributor. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 3(9), 1–10.
- Hadi, B. (2016). *Prinsip-Prinsip Manajemen Organisasi*. Bina Darma University Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Canonical correlation: A supplement to multivariate data analysis. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective, 7th Ed.*; Pearson Prentice Hall Publishing: Upper Saddle River, NJ, USA.
- Handayani, S. R., & Sudarsono, B. (2020). Komposisi Gender dan Efektivitas Organisasi: Sinergi dan Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(3), 150–162.
- Hasana, N., & Helmi, S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2), 329–343.
- Hasi, H. R., Effendy, S., & Rambe, M. F. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pemadam Kebakaran Kabupaten Labuhanbatu Utara. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 1(3), 209–219.
- Hendra, M., Purba, K., Lubis, S., Ginting, R. R., & Edward, Y. R. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables in Minhajus Sunnah Medan Foundation. *International Journal of Business, Economics and Law*, 24(3), 174–181.
- Hermanto, Y. B., Veronika, A. S., & Didik, J. P. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6), 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>
- Huynh, H. T. N., Ngan, T. T. N., & Y Vo, N. N. (2024). The influence of knowledge management, green transformational leadership, green organizational culture on green innovation and sustainable performance: The case of Vietnam. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100436. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100436>
- Iddrisu, I. (2025). Understanding the nexus between organizational culture and trust: The mediating roles of communication, leadership, and employee relationships. *Sustainable Futures*, 9(3), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100555>
- Iskandar, I., Matriadi, F., & Aiyub, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Personil Polri dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Polres Kota Lhokseumawe. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 4(2), 12–25.

- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79. <https://doi.org/10.26533/jmd.v3i1.561>
- Kamela, I., & Antoni, A. (2020). Analisis Perbedaan Perilaku Kontraproduktif Tenaga Kependidikan Berdasarkan Gender dan Usia. *Ensiklopedia Social Review*, 2(3), 239–245.
- Kosasih, A. (2020). *Kepemimpinan Transformasional: Membangun Kepuasan Kerja dan Kinerja Individu* (Pertama (ed.)). Indigo Media.
- Kuswati, Y. (2020). The influence of organizational culture on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(1), 296–302.
- Lanjarsih, L., Hubeis, M., & Afandi, F. M. (2018). Peran Tenaga Kependidikan Dalam Pengembangan Unit Pendidikan Unggulan Fakultas Peternakan, Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 4(2), 171.
- Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 217–244.
- Lembaga Penjaminan Mutu. (2023). *Laporan Hasil Kuesioner Kinerja Tenaga Kependidikan TA. 2022/2023 Semester Genap*.
- Lembaga Penjaminan Mutu. (2024). *Laporan Kinerja Tenaga Kependidikan Tahun 2023-2024*.
- Lestari, D. (2023). *Kinerja Pegawai*. CV. Widina Media Utama.
- Magniatun, D., & Mahmud. (2025). Peran Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai: Komitmen Organisasi sebagai Mediator. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 900–918.
- Mangkunegara, P. A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan 14). PT. Remaja Rosdakarya.
- Maria, I. (2022). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Desanta Publisher*, 2(2), 209–220.
- Muryani, E., Sulistiarini, E. B., Prihatiningsih, T. S., Ramadhana, M. R., Heriteluna, M., Maghfur, I., Hastuti, P., Ahdiyati, M., Desembrianita, E., & Purnomo, A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UNISMA PRESS.
- Musyri, S. Al, Mohamad, R. L., Akbar, S., Dedi, M. S., & Mariam, S. (2024). The Role of Transformational Leadership, Team Effectiveness and Well-Being in Predicting Employee Innovation Behavior in the Culinary Sector. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 3(3), 461–476. <https://doi.org/10.55927/ministal.v3i3.11040>

- Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382–392. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
- Nines, N. P., & Oktarini, L. N. (2021). Pengaruh Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 1(2), 757–768.
- Nord, W. R. (1969). Social exchange theory: an integrative approach to social conformity. *Psychological Bulletin*, 71(3), 174.
- Nugroho, M. N., & Paradifa, R. (2020). Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Kompetensi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(1), 149–168.
- Nurcholis, G., & Budi, W. (2020). The impact of organizational culture and perceived organizational support on employee engagement. *5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)*, 240–246.
- Odilovich, O. A., Umirzokovich, T. F., & Turdibaevich, K. R. (2021). Increasing the Efficiency of Higher Education Personnel Training Management in Uzbekistan. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(4), 9251–9264.
- Pakpahan, B. A. S. (2022). *Budaya Organisasi, Manajemen Konflik, Keadilan Prosedural dan Kepuasan pada Pekerjaan*. Publica Indonesia Utama.
- Panggabean, M. S., Soekapdjo, S., & Tribudhi, D. A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Era Millennial. *Jurnal FEB Unmul*, 2(1), 94–104.
- Penjaminan Mutu Internal. (2024). *Laporan Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Tahun 2023*.
- Pertama, I. G. A. W., Damayanti, N. N. S. R., & Anggiriawan, I. P. B. (2023). Organizational Commitment and Performance: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Jurnal Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 8(2), 389–405.
- Pradana, A. (2021). Pengaruh Usia Kerja terhadap Loyalitas dan Tanggung Jawab Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 5(2), 134–145.
- Prawirosentono, S. (1999). Analisis Kinerja Organisasi. *Bandung: PT Rineka Cipta*.
- Purwanto, S., Supangat, S., Esterina, M., Souhoka, S., Chandra, F., Hariputra, A., Annisa, N. N., Gunawan, E., Sulthony, M. R., & Arianto, T. (2024).

*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.

- Putra. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Bangun Mitra Abadi Medan. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 27–38.
- Putra, A. P., Mujanah, S., & Susanti, N. (2022). Pengaruh Self Awareness, Etos Kerja, Resiliensi, terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Tenaga Kependidikan di Perguruan Tinggi Swasta Surabaya. *Media Mahardhika*, 20(2), 311–321.
- Putra, D. M. (2024). The Role of Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction and Work Motivation. *Journal of Entrepreneur and Business*, 5(1), 98–111.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rahayu, S. D., & Putra, A. (2022). Pengaruh Masa Kerja terhadap Loyalitas dan Dedikasi Kerja Pegawai di Lingkungan Perguruan Tinggi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(1), 55–67.
- Rahmadiane, G. D., Nugroho, W. E., & Syarifudin, M. I. (2022). Analisis Faktor-Faktor Produktivitas Kerja Dosen dan Tenaga Kependidikan Politeknik Harapan Bersama. *Journal of Hospitality and Tourism*, 1(1), 18–27.
- Rivai, V., & Mulyadi, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Pertama*. Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.
- Rizki, D. F. (2024). The Impact of Transformational Leadership and Organizationa Culture on Employee Performance: Case Study in A Furniture Company. *Dinasti International Journal of Economics, Finance and Accounting (DIJEFA)*, 5(4), 2119–2142.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rohimah, N. (2020). Adaptasi Tenaga Kependidikan terhadap Kepemimpinan Transformasional Berdasarkan Tingkat Pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 6(1), 45–55.
- Sahir, S. H., Handiman, U. T., Ainun, W. O. N., Purba, B., Silalahi, M., Sugiarto, M., Ismail, M., Hidayatulloh, A. N., Purba, S., & Sudarmanto, E. (2022). *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Salau, A. N. (2022). Perceived organisational support and employee performance:

- The moderating role of organisational culture. *Iconic Research And Engineering Journals*, 6(2), 172–179.
- Sanda, Y., Warman, W., Pitriyani, A., & Yesepa, Y. (2022). Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi melalui Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 10(1), 85–94.
- Sari, D. A., & Nugraha, Y. P. (2021). Pengaruh Kejelasan Peran terhadap Komitmen Organisasional Tenaga Kependidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 145–156.
- Sari, D. R., & Kartono, K. (2024). The Influence of Leadership Style, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Managerial Performance at PT POS Indonesia (Persero) Cirebon Branch. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 1629–1640. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v12i1.5137>
- Sedarmayanti. (2011). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. CV. Mandar Maju.
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.
- Septy, H. U., Sri, W. L. H., & Novi, P. (2021). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Jember Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 6(2), 97–102.
- Siahaan, G., & Murniati, E. (2025). *Komitmen Organisasi*. CV. Widina Media Utama.
- Simarmata, H. M. P., Hidayatulloh, A. N., Revida, E., Hasibuan, A., Komariyah, I., Kuswandi, S., Hutabarat, M. L. P., Purba, S., Firdaus, E., & Tjiptadi, D. D. (2021). *Organisasi: Manajemen dan Kepemimpinan*. Yayasan Kita Menulis.
- Simarmata, N. I. P., Hasibuan, A., Rofiki, I., Purba, S., Tasnim, T., Sitorus, E., Silitonga, H. P., Sutrisno, E., Purba, B., & Makbul, R. (2021). *Metode Penelitian Untuk Perguruan Tinggi*. Yayasan Kita Menulis.
- Siregar, A. P. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 10(1), 45–58.
- Sprecher, S. (1998). Social exchange theories and sexuality. *Journal of Sex Research*, 35(1), 32–43.
- Sugianingrat, I. A. P. W., Yasa, N. N. K., SE, M. S., & Sintaasih, D. K. (2021). *Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement dan Organizational Citizenship Behavior*. Media Sains Indonesia.

- Suharsimi, A. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (3rd ed.). Rineka cipta.
- Sukatin, S., Kristi, F. D., Putri, J. N., & Anjari, G. (2024). Manajemen Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan. *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam*, 2(5), 231–237.
- Sulaeman, M. M., Haryono, T., Sunaryo, S., Hendarsjah, H., Riani, A. L., & Wahyuni, S. (2024). Transformational Leadership, Perceived Organizational Support Sharing, Organizational Commitment and Employee Performance: The Role of Religiosity. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(4), 1–27.
- Suryani, N. K., & FoEh, J. E. H. J. (2018). *Kinerja organisasi*. Deepublish.
- Tewal, B., Adolfina, Merinda, Pandowo, Tawas, & Hendra. (2017). *Perilaku Organisasi* (pertama). CV. Patra Media Grafindo.
- Tri, K. (2020). Pengaruh Masa Kerja dan Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Management Review*, 8(1), 33–44.
- Unaradjan, D. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Penerbit Unika Atma Jaya Jakarta.
- Vina, J. S. T., & Sri, W. A. N. G. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Karyawan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Daerah Tirta Kanjuruhan Kabupaten Malang. *Journal Riset Mahasiswa Manajemen (JRMM)*, 7, 1.
- Wibawa, I. W. S., Usadi, M. P. P., & Dwinata, I. P. W. (2024). Pengaruh Kinerja Tenaga Kependidikan Terhadap Kepuasan Mahasiswa Melalui Mediasi Kualitas Pelayanan. *Journal of Economics and Business*, 8(1), 73–81.
- Wibowo. (2018). *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang* (5th ed.). PT RajaGrafindo Persada.
- Wijaya, P., & Lia, M. (2023). Budaya Organisasi Inovatif dan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah. *Jurnal Reformasi Administrasi Negara*, 8(2), 112–121.
- Winarno, M. E. (2018). *Buku Metodologi Penelitian*. Malang. Universitas.
- Wiryan, D., & Nur, A. A. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi Volume*, 15, 140–155.
- Yasmin, R. P., Kartono, & Hartono, E. (2025). The Influence of Organizational Culture and Leadership on The Performance of BSI Frontliners with Motivational Mediation. *International Jurnal Islamic Education, Research and Multiculturalism (IJIERM)*, 7(1), 32–53.
- Yusuf, R. M., & Darman, S. (2018). *Komitmen Organisasi*. Nas Media Pustaka.

## Lampiran 1. Daftar Perguruan Tinggi di Kota Cirebon

No	Nama Perguruan Tinggi
1	Universitas Swadaya Gunung Jati
2	Universitas 17 Agustus 1945 Cirebon
3	Universitas Catur Insan Cendekia
4	Universitas Nahdlatul Ulama Cirebon
5	Universitas YPIB Kampus Cirebon
6	Universitas Islam Negeri Syber Syekh Nurjati Cirebon
7	Institut Studi Islam Fahmina
8	Institut Teknologi dan Kesehatan Mahardika
9	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Cirebon
10	Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer IKMI Cirebon
11	Politeknik Pariwisata Prima Internasional
12	Akademi Maritim Suaka Bahari

## Lampiran 2. Instrumen Penelitian

Judul: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Moderator (Studi pada Perguruan Tinggi di Kota Cirebon)

Oleh : Yeyen Herarusyanti (124240010)

## A. Kepemimpinan Transformasional (X1)

No	Pernyataan	Skor (1-5)
1	Pimpinan saya memiliki integritas yang tinggi.	
2	Saya percaya penuh pada kepemimpinan atasan saya.	
3	Saya menghormati sikap dan tindakan pimpinan saya.	
4	Pimpinan saya memberikan motivasi yang membangkitkan semangat kerja.	
5	Pimpinan saya mampu menyampaikan visi dan arahan secara jelas.	
6	Pimpinan saya selalu bersikap optimis dalam menghadapi tantangan.	
7	Pimpinan saya sering memberi bimbingan dan mendengarkan masukan saya.	
8	Pimpinan saya memberikan perhatian secara personal kepada staf.	
9	Pimpinan saya membuat keputusan secara rasional dan objektif.	
10	Pimpinan saya mampu menyelesaikan masalah dengan pendekatan logis.	

## B. Budaya Organisasi (X2)

No	Pernyataan	Skor (1-5)
11	Saya didorong untuk menciptakan ide dan inovasi baru.	
12	Saya bebas mengemukakan pendapat dalam organisasi.	
13	Saya terbiasa memperhatikan hal-hal yang detail dalam pekerjaan.	
14	Saya memahami secara jelas uraian tugas saya.	
15	Organisasi mendorong saya untuk terus mengembangkan diri.	
16	Saya puas terhadap hasil kerja yang telah saya capai.	
17	Pendapat saya dihargai oleh rekan kerja dan atasan.	
18	Saya dilibatkan dalam pengambilan keputusan.	
19	Saya terbiasa bekerjasama dalam tim kerja.	
20	Saya bersedia membantu anggota tim yang mengalami kesulitan.	
21	Saya memiliki semangat tinggi dalam bekerja.	
22	Saya bekerja secara aktif dan penuh inisiatif.	
23	Saya merasa nyaman bekerja di lingkungan organisasi ini.	
24	Saya selalu mematuhi peraturan yang berlaku di organisasi.	

## C. Komitmen Organisasional (Z)

No	Pernyataan	Skor (1-5)
25	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini.	
26	Saya merasa organisasi ini adalah tempat terbaik untuk bekerja.	
27	Saya selalu berusaha keras untuk menyelesaikan tugas dengan baik.	
28	Saya berkomitmen untuk tetap bekerja di organisasi ini dalam jangka panjang.	
29	Saya menerima dan menjunjung tinggi nilai-nilai organisasi.	
30	Saya melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan penuh kesadaran.	

## D. Kinerja Pegawai (Y)

No	Pernyataan	Skor (1-5)
31	Saya selalu menjaga kerapihan dalam pekerjaan.	
32	Saya teliti dalam menyelesaikan setiap tugas.	
33	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat waktu.	
34	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan target.	
35	Saya bertanggung jawab atas hasil kerja saya.	
36	Saya mampu mengambil keputusan yang tepat dalam pekerjaan.	
37	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja.	
38	Saya bekerja secara kompak dengan tim.	
39	Saya mampu bekerja mandiri tanpa pengawasan berlebihan.	
40	Saya memiliki kemauan untuk bekerja lebih dari yang diminta.	

Lampiran 3. Tabulasi Data Penelitian X1 dan X2

Respon den	x1. 1	X1. 2	x1. 3	x1. 4	x1. 5	x1. 6	x1. 7	x1. 8	x1. 9	x1. 10	X2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	X2. 5	X2. 6	X2. 7	X2. 8	X2. 9	X2. 10	X2. 11	X2. 12	X2. 13	X2. 14
Resp. 1	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2	5	4	3	3	4	5	4	2	1	2	3	4
Resp. 3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4
Resp. 5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 7	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	3	5
Resp. 8	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4
Resp. 9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 10	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
Resp. 11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
Resp. 12	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 13	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 14	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Resp. 15	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Resp. 16	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	3	3	4	4	2	3	3	2	4	4	4	4	2	4
Resp. 17	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
Resp. 18	2	2	2	1	1	2	3	4	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 19	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 20	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
Resp. 21	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
Resp. 22	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	5	3	3	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	3
Resp. 23	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 24	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 26	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 27	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5

Respon den	x1. 1	X1. 2	x1. 3	x1. 4	x1. 5	x1. 6	x1. 7	x1. 8	x1. 9	x1. 10	X2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	X2. 5	X2. 6	X2. 7	X2. 8	X2. 9	X2. 10	X2. 11	X2. 12	X2. 13	X2. 14
Resp. 28	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
Resp. 29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
Resp. 30	3	3	2	2	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 31	2	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Resp. 32	4	4	5	5	2	5	2	2	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
Resp. 33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 34	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
Resp. 35	4	4	5	2	2	2	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	3	5	5	5	4	4	5
Resp. 36	1	2	3	1	1	1	2	1	3	1	3	3	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	5	4
Resp. 37	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5
Resp. 38	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	5	3	5	5	3	4	4	4	2	4	3	3	3	3
Resp. 39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
Resp. 40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
Resp. 41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	5
Resp. 42	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
Resp. 43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 45	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
Resp. 46	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 48	3	3	5	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
Resp. 49	4	3	3	3	3	5	3	5	5	5	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5
Resp. 50	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5
Resp. 51	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5
Resp. 52	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 53	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
Resp. 54	2	3	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4
Resp. 55	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	5	5

Respon den	x1. 1	X1. 2	x1. 3	x1. 4	x1. 5	x1. 6	x1. 7	x1. 8	x1. 9	x1. 10	X2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	X2. 5	X2. 6	X2. 7	X2. 8	X2. 9	X2. 10	X2. 11	X2. 12	X2. 13	X2. 14
Resp. 56	4	5	5	2	5	5	3	3	5	4	4	5	5	3	5	4	2	3	3	5	5	3	3	4
Resp. 57	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
Resp. 58	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 59	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
Resp. 60	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
Resp. 61	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4
Resp. 62	2	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	5	4
Resp. 63	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	5	5	3	4	4	3	4	5	5	5	4	4
Resp. 64	2	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
Resp. 65	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
Resp. 66	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5
Resp. 67	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
Resp. 68	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	5	5	5	4	5	4
Resp. 69	1	4	1	4	4	1	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 70	1	4	1	4	4	5	2	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 71	1	4	1	4	4	1	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 72	1	1	1	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 73	1	1	1	2	1	1	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
Resp. 74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
Resp. 75	1	1	4	1	4	1	3	4	5	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	5
Resp. 76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3
Resp. 77	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3
Resp. 78	5	1	1	2	1	2	4	2	2	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4
Resp. 79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Resp. 80	4	4	5	5	3	4	5	5	3	5	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4
Resp. 81	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4
Resp. 82	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4

Respon den	x1. 1	X1. 2	x1. 3	x1. 4	x1. 5	x1. 6	x1. 7	x1. 8	x1. 9	x1. 10	X2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	X2. 5	X2. 6	X2. 7	X2. 8	X2. 9	X2. 10	X2. 11	X2. 12	X2. 13	X2. 14	
Resp. 83	3	1	1	3	3	1	3	3	3	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
Resp. 84	5	4	5	4	4	5	5	5	3	5	3	2	4	5	5	3	3	2	5	4	4	5	3	4	
Resp. 85	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	4	5	
Resp. 86	1	4	1	1	5	1	1	2	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	
Resp. 87	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
Resp. 88	4	4	4	1	1	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
Resp. 89	5	1	5	1	5	5	5	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	
Resp. 90	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
Resp. 91	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
Resp. 92	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	3	4	4	4	3	5	4	
Resp. 93	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
Resp. 94	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
Resp. 95	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Resp. 96	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Resp. 97	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Resp. 98	4	5	5	2	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	
Resp. 99	4	4	4	5	5	2	4	3	3	3	4	5	3	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	
Resp. 100	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4	3	
Resp. 101	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Resp. 102	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	
Resp. 103	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	
Resp. 104	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	

Respon den	x1. 1	X1. 2	x1. 3	x1. 4	x1. 5	x1. 6	x1. 7	x1. 8	x1. 9	x1. 10	X2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	X2. 5	X2. 6	X2. 7	X2. 8	X2. 9	X2. 10	X2. 11	X2. 12	X2. 13	X2. 14	
Resp. 105	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 106	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 107	1	4	4	1	1	1	1	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	2	4	2	5	5	5
Resp. 108	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5
Resp. 109	2	2	2	1	1	1	1	3	2	1	5	5	5	5	3	3	3	5	5	3	4	5	5	5	5
Resp. 110	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
Resp. 111	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	2	5
Resp. 112	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Resp. 113	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 114	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 115	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
Resp. 116	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
Resp. 117	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	5	5	5	3	5	4	5	5
Resp. 118	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5

Respon den	x1. 1	X1. 2	x1. 3	x1. 4	x1. 5	x1. 6	x1. 7	x1. 8	x1. 9	x1. 10	X2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	X2. 5	X2. 6	X2. 7	X2. 8	X2. 9	X2. 10	X2. 11	X2. 12	X2. 13	X2. 14	
Resp. 119	4	4	1	4	4	4	2	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	3	4	3
Resp. 120	4	4	3	4	4	1	4	1	1	1	4	5	5	5	5	3	2	2	1	5	1	1	5	1	
Resp. 121	1	1	1	4	3	5	5	3	5	5	3	5	4	4	4	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5
Resp. 122	2	1	4	1	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	2	2	2	4	2	2	2
Resp. 123	1	5	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5
Resp. 124	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5
Resp. 125	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	4	3	3
Resp. 126	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 127	1	2	1	1	1	4	4	2	1	1	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4
Resp. 128	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	4	5	5	5	1	1	5	1	5	1	1	1	2	5	5
Resp. 129	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 130	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	4	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
Resp. 131	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 132	1	1	1	1	4	1	1	2	3	4	4	3	2	5	2	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5



Respon den	x1. 1	X1. 2	x1. 3	x1. 4	x1. 5	x1. 6	x1. 7	x1. 8	x1. 9	x1. 10	X2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	X2. 5	X2. 6	X2. 7	X2. 8	X2. 9	X2. 10	X2. 11	X2. 12	X2. 13	X2. 14	
Resp. 147	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	
Resp. 148	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 149	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5
Resp. 150	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5
Resp. 151	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	1	1	1	1
Resp. 152	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 153	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	1	1	4	5	5	5
Resp. 154	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
Resp. 155	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	1
Resp. 156	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 157	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 158	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 159	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
Resp. 160	4	4	4	4	4	3	2	2	4	1	3	3	5	4	4	4	4	3	5	5	5	2	5	4	4

Respon den	x1. 1	X1. 2	x1. 3	x1. 4	x1. 5	x1. 6	x1. 7	x1. 8	x1. 9	x1. 10	X2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	X2. 5	X2. 6	X2. 7	X2. 8	X2. 9	X2. 10	X2. 11	X2. 12	X2. 13	X2. 14
Resp. 161	2	2	1	2	1	2	2	4	3	5	3	4	5	5	4	2	4	3	1	1	1	4	5	4
Resp. 162	2	3	2	2	4	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	4	4
Resp. 163	5	5	5	4	5	1	1	1	5	1	5	5	5	1	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 164	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4
Resp. 165	1	2	2	2	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
Resp. 166	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 167	5	5	5	2	1	1	5	5	1	1	1	5	1	1	1	5	1	4	5	5	5	5	5	5
Resp. 168	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	5	5	4	5	4	5	4	4	1	1	2	5	5	5
Resp. 169	1	1	1	1	1	1	2	4	1	3	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	1	1	5
Resp. 170	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 171	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
Resp. 172	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Resp. 173	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4
Resp. 174	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5

Respon den	x1. 1	X1. 2	x1. 3	x1. 4	x1. 5	x1. 6	x1. 7	x1. 8	x1. 9	x1. 10	X2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	X2. 5	X2. 6	X2. 7	X2. 8	X2. 9	X2. 10	X2. 11	X2. 12	X2. 13	X2. 14	
Resp. 175	1	5	1	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	4	1	1	1	5	5	
Resp. 176	5	4	1	1	1	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1
Resp. 177	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 178	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Resp. 179	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 180	1	1	5	1	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	1
Resp. 181	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 182	3	5	2	5	5	2	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	2	5
Resp. 183	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 184	1	5	1	1	1	2	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	2	5	1
Resp. 185	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 186	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	5	5	4	5	5	4	5	5
Resp. 187	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
Resp. 188	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5

Respon den	x1. 1	X1. 2	x1. 3	x1. 4	x1. 5	x1. 6	x1. 7	x1. 8	x1. 9	x1. 10	X2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	X2. 5	X2. 6	X2. 7	X2. 8	X2. 9	X2. 10	X2. 11	X2. 12	X2. 13	X2. 14
Resp. 189	1	1	4	1	1	4	4	1	3	5	2	4	2	2	2	4	4	3	4	4	5	4	4	4
Resp. 190	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4
Resp. 191	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	1	4	5	4	4	5	5
Resp. 192	2	2	1	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	5	1
Resp. 193	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
Resp. 194	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
Resp. 195	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 196	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4
Resp. 197	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	1	2
Resp. 198	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 199	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	2	2	2	2	2	4
Resp. 200	1	1	1	1	5	1	1	2	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	4	5	5	5	5	5

Lampiran 4. Tabulasi Data Penelitian Z dan Y

Responden	Z. 1	Z. 2	Z. 3	Z. 4	Z. 5	Z. 6	Y. 1	Y. 2	Y. 3	Y. 4	Y. 5	Y. 6	Y. 7	Y. 8	Y. 9	Y.10
Resp. 1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 2	3	2	3	4	4	3	3	2	5	3	2	4	4	3	4	1
Resp. 3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 7	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5
Resp. 8	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 9	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4
Resp. 10	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
Resp. 11	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
Resp. 12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 13	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
Resp. 14	3	3	5	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
Resp. 15	2	3	3	1	4	3	4	3	4	4	4	3	5	5	5	4
Resp. 16	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4
Resp. 17	4	4	5	4	1	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
Resp. 18	5	4	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 19	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
Resp. 20	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 22	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3
Resp. 23	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
Resp. 25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
Resp. 26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 27	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
Resp. 28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4
Resp. 30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
Resp. 31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 32	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4
Resp. 33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 34	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
Resp. 35	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3
Resp. 36	5	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3
Resp. 37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 38	5	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	5
Resp. 39	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
Resp. 40	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4
Resp. 41	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5
Resp. 42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
Resp. 43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 45	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	5	3	3	5	5	5
Resp. 46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 48	5	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	5	4	4	4



Responden	Z. 1	Z. 2	Z. 3	Z. 4	Z. 5	Z. 6	Y. 1	Y. 2	Y. 3	Y. 4	Y. 5	Y. 6	Y. 7	Y. 8	Y. 9	Y.1 0
Resp. 95	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
Resp. 96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 97	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 98	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
Resp. 99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 100	4	4	5	4	4	5	5	3	3	3	4	3	4	4	4	2
Resp. 101	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
Resp. 102	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Resp. 103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 104	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 106	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
Resp. 107	5	5	5	5	5	2	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5
Resp. 108	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 109	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	1	5
Resp. 110	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	1	5	5	5	5
Resp. 111	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	3	4	4
Resp. 112	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Resp. 113	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
Resp. 114	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
Resp. 115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 117	3	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	5	3	5	3	3
Resp. 118	5	4	4	4	3	4	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4
Resp. 119	3	3	5	5	4	4	5	3	4	3	4	5	5	4	4	3
Resp. 120	5	5	2	5	1	1	1	1	1	5	1	3	5	5	5	5
Resp. 121	5	4	5	2	5	5	4	3	5	3	5	4	5	5	5	4
Resp. 122	5	5	4	2	4	1	1	1	1	5	5	4	5	5	4	4
Resp. 123	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 124	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
Resp. 125	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5
Resp. 126	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
Resp. 127	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	3
Resp. 128	4	4	5	1	1	5	5	5	5	1	5	1	1	1	3	3
Resp. 129	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 130	5	5	2	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	1	3
Resp. 131	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
Resp. 132	5	2	5	2	5	5	1	5	4	1	4	5	5	5	5	5
Resp. 133	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
Resp. 134	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 135	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
Resp. 136	5	2	5	2	5	5	3	3	5	4	2	3	5	5	5	5
Resp. 137	2	2	2	4	4	4	5	1	5	2	5	2	4	2	2	2
Resp. 138	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 139	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4

Responden	Z. 1	Z. 2	Z. 3	Z. 4	Z. 5	Z. 6	Y. 1	Y. 2	Y. 3	Y. 4	Y. 5	Y. 6	Y. 7	Y. 8	Y. 9	Y.10
Resp. 141	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4
Resp. 142	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 143	4	4	4	4	4	4	5	5	2	3	5	4	4	4	4	4
Resp. 144	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 145	5	5	5	5	3	5	5	4	3	5	3	4	5	5	5	5
Resp. 146	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 147	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	2	5	4
Resp. 148	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 149	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 150	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	5	5	5	5
Resp. 151	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	1	5	1	5	3
Resp. 152	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
Resp. 153	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	5	5	3	4
Resp. 154	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 155	5	3	5	4	4	4	5	5	5	5	2	5	2	1	4	5
Resp. 156	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4
Resp. 157	1	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4
Resp. 158	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 159	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4
Resp. 160	5	3	5	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3
Resp. 161	1	5	1	5	1	5	2	4	4	2	5	4	2	5	3	3
Resp. 162	5	4	3	5	3	2	5	5	5	2	5	1	4	5	4	4
Resp. 163	5	5	5	1	5	2	1	5	1	5	5	2	5	5	5	5
Resp. 164	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3
Resp. 165	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 166	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 167	4	4	4	4	4	4	2	5	1	3	5	4	5	5	5	4
Resp. 168	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	4	5	2	4	2
Resp. 169	3	5	3	4	5	5	2	4	5	2	1	4	5	5	5	4
Resp. 170	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Resp. 171	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5
Resp. 172	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4
Resp. 173	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4
Resp. 174	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	2	5	5	5	5	5
Resp. 175	5	2	5	5	1	5	5	5	5	5	5	3	2	5	2	3
Resp. 176	5	5	5	5	4	2	5	5	4	5	5	5	2	1	5	1
Resp. 177	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 178	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 179	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
Resp. 180	5	5	5	2	5	3	5	5	5	5	5	4	5	1	5	1
Resp. 181	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
Resp. 182	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	1
Resp. 183	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 184	4	4	4	4	4	4	2	2	5	5	2	4	5	5	5	4
Resp. 185	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 186	4	3	5	4	3	5	4	3	4	4	4	5	3	5	5	3

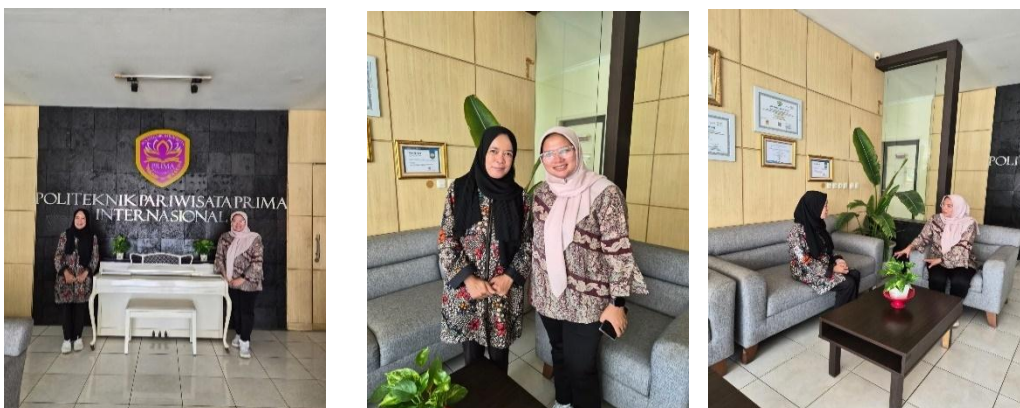
Responden	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10
Resp. 187	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5
Resp. 188	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 189	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	2	2	4	5	2
Resp. 190	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4
Resp. 191	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	5	4
Resp. 192	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	2	2
Resp. 193	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp. 194	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Resp. 195	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 196	5	2	5	4	4	4	3	3	2	5	4	3	5	5	5	5
Resp. 197	5	4	5	4	2	4	5	4	5	3	5	4	2	5	2	5
Resp. 198	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
Resp. 199	4	2	4	4	4	4	5	5	4	2	5	4	2	4	4	5
Resp. 200	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5

Lampiran 5. Dokumentasi Penelitian

Dokumentasi Universitas Swadaya Gunung Jati



Dokumentasi Politeknik Pariwisata Prima Internasional



Dokumentasi ITEKES Mahardika



### Dokumentasi STMIK IKMI



### Dokumentasi Universitas Catur Insan Cendekia



### Dokumentasi Akademi Maritim Suaka Bahari



## **LAMPIRAN 1**

### **DAFTAR PERGURUAN TINGGI DI KOTA CIREBON**

LAMPIRAN 2  
INSTRUMEN PENELITIAN

LAMPIRAN 3  
TABULASI DATA XI DAN X2

LAMPIRAN 4  
TABULASI DATA PENELITIAN Z DAN Y

**LAMPIRAN 5**  
**DOKUMENTASI PENELITIAN**

LAMPIRAN 6  
SURAT IJIN PENELITIAN

## LAMPIRAN 7

### JAWABAN SURAT IJIN PENELITIAN