

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Kinerja Pegawai.

2.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai.

Mangkunegara dalam Agustina (2013) mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata “*job performance*” atau “*actual performance*” yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya menurut Mangkunegara dalam Haris (2015). Menurut Helfert dalam Zainal dkk (2015, p.447). Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Bangun (2012, p.231) dalam Respatiningsih, I., & Sudirjo, F. (2016). menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya menurut E Edison dkk (2016, p.190). Kinerja yang optimal dan stabil bukanlah sesuatu kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan

manajemen kinerja yang baik dan usaha maksimal untuk mencapainya. Hariandja dalam Eddy dan Ferdian (2014) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja selama periode tertentu dari segi kualitas dan kuantitas yang didasarkan oleh standar kerja yang telah ditetapkan.

2.1.2. Tujuan Penilaian Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Standar pekerjaan adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan merupakan pembandingan atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Seorang karyawan dapat dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk itu perlu dilakukannya penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan.

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang memperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seseorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah menurut Bangun (2012, p.231) dalam Respatiningsih, I., & Sudirjo, F. (2016). Penilaian kinerja dapat ditinjau ke dalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan pada periode tertentu. Kinerja seseorang karyawan dapat dinilai berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang melampaui standar pekerjaan dinilai dengan kinerja yang baik menurut Bangun (2012, p.232) Respatiningsih, I., & Sudirjo, F. (2016).

2.1.3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Bagaimanapun harapan yang ingin dicapai dari hasil penilaian kinerja personel adalah kerjanya baik. Oleh karena itu para pimpinan dan bagian personel sejak awal harus menyadari akan pentingnya faktor-faktor yang mempengaruhi mengapa seseorang bisa berkinerja baik dan tidak. Pada umumnya kinerja personel dipengaruhi oleh berbagai factor, adapun faktor

faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai menurut Safrizal (2022) : yaitu antara lain :

1. Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau skill yang di miliki seseorang dalam melakukan sesuatu pekerjaan. Jika semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan benar.
2. Pengetahuan maksudnya seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya otomatis akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.
3. Rancangan kerja artinya jika sesuatu pekerjaan mempunyai rancangan yang baik maka akan memudahkan pekerjaan tersebut untuk menjalankan pekerjaan.
4. Motivasi artinya kesadaran dari dalam setiap individu dalam melaksanakan suatu tujuan demi terwujudnya hasil yang optimal.
5. Gaya kepemimpinan artinya perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.
6. Kompetensi Pegawai sebagai suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.
7. Budaya Organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-

norma dan filosofi yang baru yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu

8. Kepemimpinan transformasional merupakan peranan pemimpin secara langsung dalam lebih mengutamakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal dalam perwujudan Visi Misi Organisasi yang maksimal.

2.1.4. Aspek-Aspek Kinerja Pegawai.

Menurut Hasibuan (Mangkunegara, 2014) kinerja karyawan dapat dilihat dari berbagai sudut pandang dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi masing-masing diantaranya :

- a. Kesetiaan, yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku pegawai yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari.
- b. Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan padanya. Pada umumnya prestasi kerja dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Dengan demikian tidak hanya kemampuan dalam memanfaatkan peralatan yang ada guna hasil yang lebih baik menjadi ukuran kinerja pegawai.

- c. Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan padanya.
- d. Ketaatan dinilai dari kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan serta peraturan dinas yang berlaku, serta kesediaan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan.
- e. Kedisiplinan sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang telah ditentukan dan diberikan padanya. Disiplin dapat diartikan melaksanakan apa yang telah disetujui bersama antara pimpinan dengan para pegawai baik persetujuan tertulis, lisan dan berupa peraturan dan kebiasaan.
- f. Kerjasama diukur dari kemampuan pegawai dalam bekerjasama dengan tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.
- g. Kepemimpinan menilai kemampuan pegawai untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
- h. Kepribadian yaitu menilai pegawai dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.
- i. Prakarsa dinilai dari kemampuan untuk berfikir orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberi

alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi.

- j. Tanggungjawab adalah kesanggupan seorang pegawai yang menyelesaikan tugasnya yang diserahkan kepadanya dengan sebaiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan (Mangkunegara, 2014).

Dari penjelasan diatas diperoleh kesimpulan bahwa aspek-aspek kinerja karyawan terdiri dari kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, kedisiplinan, kepemimpinan dan kepribadian.

2.1.5. Indikator Kinerja Pegawai.

Indikator itu penting karena penilaian kinerja didasarkan pada indikator itu sendiri. Menurut penelitian Wayan dan Ayu (2015) adapun indikator dari variabel kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kualitas, dimana hasil akhir yang dicapai sesuai dengan ketentuan perusahaan. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang bekerja sesuai prosedur perusahaan.
2. Kuantitas, sejumlah unit kerja sesuai dengan yang ditargetkan. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang hasil pekerjaannya sesuai target perusahaan.

3. Ketepatan waktu, penyelesaian tugas dalam tepat waktu. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang tepat waktu dalam pengerjaan tugasnya.
4. Efektivitas, merupakan hasil kerja yang sesuai dengan tujuan yang diberikan. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang bekerja sesuai dengan tujuan organisasi.

2.2. Motivasi Kerja.

2.2.1. Pengertian Motivasi kerja.

Eniola (2015) menyatakan, *“motivation is one of the greatest challenges facing managers across the globe because it influences workers’ performance and thus the extent to which organisations are able to achieve their objectives and justify their.”*

Robbins dalam Bangun (2015, p.312) menyatakan, *“motivation as the processes that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal”*. Motivasi berasal dari kata “movere” yang berarti “dorongan atau daya penggerak”. Motivasi hanya diberikan kepada manusia khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi adalah suatu proses yang diawali adanya keinginan atau dorongan yang mengarahkan seseorang baik yang bersifat fisiologi ataupun psikologis atau adanya kebutuhan yang menggerakkan perilaku seseorang atau adanya keinginan untuk mencapai suatu tujuan atau berupa imbalan tertentu menurut Azizil Bana (2016). Motivasi merupakan daya pendorong yang menyebabkan seseorang bertingkah laku, memberikan arah dan mengatur tingkah laku, serta

menentukan tingkah laku menuju kepada tujuan tertentu. Jika perilaku seseorang disertai adanya motivasi yang tinggi maka menghasilkan kinerja yang memuaskan, menurut Wardana dalam Abdul dan Rubyah (2017). Menurut Mathis & Jackson dalam Bangun (2016, p.312) motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Perilaku manusia sebenarnya hanyalah cerminan yang paling sederhana sebagai dasar motivasi mereka.

Jadi berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah aktivitas mempengaruhi dan mengarahkan seseorang agar berperilaku secara teratur.

2.2.2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Motivasi kerja.

Hezberg, dkk dalam (Wirawan, 2013) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi kerja :

Faktor Motivasi : faktor yang ada dalam pekerjaan, faktor inilah yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dan kemauan untuk bekerja lebih keras. Faktor ini akan mendorong lebih banyak upaya.

Faktor penyehat : faktor ini disebut penyehat karena berfungsi mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja, faktor penyehat adalah faktor yang jumlahnya mencukupi faktor motivator. Jika jumlah faktor pemelihara tidak mencukupi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Jadi faktor pemelihara tidak

menciptakan kepuasan kerja akan tetapi dapat mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja.

Herzberg, dkk dalam (Wirawan, 2013) juga mengemukakan faktor lain mengenai motivasi yaitu :

1. Supervise
2. Hubungan Interpersonal
3. Kompetensi Pegawai
4. Kondisi Kerja Fisikal
5. Gaji
6. Kepemimpinan Transformasional
7. Kebijakan dan Praktik Perusahaan
8. Benefit dan Sekuritas Pekerjaan
9. Budaya Organisasi

Selain itu adanya teori dua faktor terkait kepuasan dan ketidakpuasan yang berkaitan dengan motivasi kerja Menurut Frederick Herzberg yang dikutip oleh Hasibuan (2014:228), mengemukakan *Herzberg's two factors motivation theory* atau teori motivasi dua faktor atau teori motivasi kesehatan atau faktor higienis. Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk mengembangkan kemampuan. Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

1) Faktor Higienis (*Hygiene Factor/Maintenance Factors*) *Maintenance factor* adalah faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus- menerus karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi.

2) Faktor Motivasi (*Motivation factors*) *Motivation factors* adalah menyangkut kebutuhan psikologis. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, Kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Faktor ini dinamakan *satisfiers* yang meliputi :

a) Prestasi (*achievement*) Menurut Hasibuan (2014:160) prestasi, “prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.

b) Pengakuan(*recognition*)

Menurut Siagian (2012:290) pengakuan adalah “besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja”.

c) Pekerjaanitusendiri(*theworkitself*)

Menurut Siagian (2012:290) pekerjaan itu sendiri adalah “berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya”.

Teori Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dari suatu hirarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri.

Robbins and Judge (2008) digambarkan dalam suatu hirarki lima kebutuhan dasar manusia menurut Maslow (gambar 1), yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*), meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja (*Security or safety needs*), meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
3. Kebutuhan sosial (*Affiliation or acceptance needs*), meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan (*Esteem needs*), meliputi penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan pencapaiannya serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status pengakuan dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Needs for self actualization*), dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri.

Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (*fisiologis*) sebelum mengarahkan perilaku kearah kebutuhan yang paling tinggi (*self actualization*). Apabila kebutuhan seseorang (pegawai) sangat kuat, maka semakin kuat pula motivasi orang tersebut menggunakan perilaku yang mengarah pada pemuasan kebutuhannya. Teori hirarki kebutuhan dari Maslow ini dapat dengan mudah dipahami dalam kerangka teoritis maupun terapan.

2.2.3. Aspek-Aspek Motivasi Kerja.

Menurut Munandar (2001) menjelaskan tentang aspek-aspek motivasi kerja adalah :

1. Adanya kedisiplinan dari karyawan.

Yaitu, sikap tingkah laku atau perbuatan pada karyawan untuk melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan pola-pola tertentu. Keputusan-keputusan dan norma-norma yang telah ditetapkan dan disetujui bersama baik tulis maupun lisan serta sanggup menerima sanksi bila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.

2. Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi.

Membuat hasil kerja dan kombinasi ide-ide atau gambaran disusun secara lebih teliti atau inisiatif sendiri bukan ditiru dan bersifat konstruktif sehingga membentuk suatu hasil atau produk yang mendukung pada kualitas kerja yang lebih baik

3. Kepercayaan Diri.

Perasaan yakin yang dimiliki karyawan terhadap kemampuan dirinya. Daya berfikir positif dalam menghadapi kenyataan yang terjadi serta bertanggung jawab atas keputusan yang dapat diambil sehingga dapat menyelesaikan masalahnya dengan tenang.

4. Daya tahan terhadap tekanan.

Reaksi karyawan terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan yang dirasakan sebagai ancaman atau sebab adanya

ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemauan yang dimiliki dan tekanan tersebut diselesaikan dengan cara tersendiri yang khas bagi masing-masing individu.

5. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan.

Suatu kesadaran pada individu untuk melaksanakan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk menyelesaikan apa yang harus dan patut diselesaikan.

Menurut George dan Jones (dalam Ella: 2015) mengemukakan 3 aspek - aspek motivasi kerja :

1. Perilaku (*direction of behavior*)
2. Tingkat Usaha (*Level of effort*)
3. Tingkat Kegigihan (*level of persistence*)

Winardi (2001) mengungkapkan ada tiga aspek motivasi yang mengarah tercapainya tujuan tertentu, yaitu :

- a. Keinginan, ketika seseorang memiliki keinginan maka motivasinya terpacu untuk melakukan suatu pekerjaan agar tercapai sesuai yang diinginkannya.
- b. Kebutuhan, seseorang memiliki motivasi yang tinggi bila seseorang butuh. Ketika seseorang membutuhkan sesuatu misalnya gaji, kompensasi maka pekerjaan akan terpacu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

- c. Rasa aman, seseorang akan berusaha melakukan sesuatu juga disebabkan ketakutan saat orang tersebut tidak melakukan sesuatu sehingga alasan motivasi muncul karena ketika seseorang melakukan sesuatu dirinya merasa aman.

Berdasarkan atas beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek dari motivasi kerja adalah adanya kedisiplinan karyawan, imajinasi yang tinggi, daya kombinasi, kepercayaan diri, daya tahan terhadap tekanan, tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan, perilaku (*direction of behavior*), tingkat usaha (*level of effort*), tingkat kegigihan (*level of persistence*), keinginan, kebutuhan dan rasa aman.

2.2.4. Indikator Motivasi kerja.

Beberapa indikator dalam teori kebutuhan yang disampaikan Hasibuan (2016) yaitu sebagai berikut :

1. *Existence*(eksistensi)

Kebutuhan akan eksistensi, yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, air, udara dan istirahat. Kebutuhan mencakup butir-butir Maslow yang dianggap sebagai kebutuhan psikologis dan keamanan.

2. *Relatedness*(keterhubungan)

Kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak yang lain, yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat. Kebutuhan sejalan dengan kebutuhan sosial Maslow dan komponen eksternal pada klasifikasi penghargaan Maslow.

3. *Growth*(pertumbuhan)

Pertumbuhan merupakan kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mengembangkan keahlian, kreatif dan produktif. Kebutuhan Maslow yang tercakup pada kebutuhan aktualisasi diri.

2.3. Kepemimpinan Transformasional

2.3.1. Pengertian Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformasional*).

Kepemimpinan sebagaimana telah dijelaskan merupakan setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkoordinasikan, mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Istilah transformasi berasal dari kata to transform, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, (Usman, 2009). Dalam Ardinata, R. P., Rahmat, H. K., Andres, F. S., & Waryono, W. (2022).

Kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori situasi, merupakan kepemimpinan yang memiliki visi kedepan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut kedalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, membawa pembaharuan dalam kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.

Usman (2009) dalam Ardinata, R. P., Rahmat, H. K., Andres, F. S., & Waryono, W. (2022) lebih lanjut menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan yang memiliki kesadaran sendiri tentang emosionalnya, kesadaran sosial dan manajemen hubungan kerja.

Pola perilaku kepemimpinan yang seperti ini diharapkan berpengaruh positif terhadap bawahannya dalam bentuk nilai-nilai dan keyakinan untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya Bass (dalam Asbari, M., & Novitasari, D. (2022).) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani dan menghormatinya.

Kepemimpinan transformasional selalu mulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama dan dijelaskan kepada seluruh karyawan secara jelas dan sederhana, selalu berusaha untuk meningkatkan kesadaran karyawan terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi, berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun Bersama, berani melakukan dan merespon perubahan dan menjelaskan kepada seluruh pegawai tentang manfaat perubahan yang dilakukan dan mengembangkan diri secara terus menerus melalui berbagai media pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinannya.

Ivancevich John (2017) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek dan untuk

mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perusahaan. Visi dari pemimpin memberikan para pengikutnya motivasi untuk melakukan kerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Coulter (2010:159) dalam Wollah, A. L., Cahyaningrum, B. N., & Wijayanti, A. W. (2022). kepemimpinan transformasional bersifat lebih dari sebuah kharisma karena pemimpin transformasional berusaha menanamkan kepada bawahannya kemampuan mempertanyakan pandangan yang telah ada serta pandangan yang dimiliki oleh pemimpin.

Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa. Menurut Bass (2010) dan Nawawi (2012), dalam Jintar, C. (2022). Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Menurut Mathis dan Jackson (2006:115) dalam Aziz, M. A. (2016). motivasi adalah keinginan dalam diri seorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak untuk mencapai tujuan. Jadi motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh tujuan. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja dan persoalan SDM yang lain dipengaruhi oleh motivasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang dapat diterapkan dengan karakteristik kharismatik, pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta konsiderasi individu. Softskill adalah

keterampilan kecakapan hidup baik untuk diri sendiri, berkelompok atau bermasyarakat yaitu berupa keterampilan dalam berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skill*) maupun keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (*intra personal skill*) agar mampu mengembangkan produktifitas kerja secara maksimal (Hartiti, 2013).

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi para karyawan atau bawahan sehingga karyawan atau bawahan bersedia bekerja untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan suatu organisasi atau perusahaan.

2.3.2. Aspek-Aspek Kepemimpinan Transformasional.

Menurut Bass dan Riggio (2006) dalam Sidik, A. R., & Sutoyo, S. (2020). pada perilaku kepemimpinan transformasional mempunyai ciri-ciri

1. Perilaku Kharismatik (*idealized influence*) Kharismatik dapat memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan kehormatan dan kepercayaan diri. Pemimpin transformasioanl terlihat kharismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. Kharisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut (*follower*) sebagai reaksi atas perilaku pemimpinnya. Pemimpin transformasional membangkitkan dan memberi semangat pengikutnya dengan sebuah visi dan misi yang mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih dalam mencapai tujuan. Pengikut akan selalu berusaha untuk menyamai pemimpinnya. Sehingga pemimpin yang berkharisma akan sepenuhnya dihormati,

memiliki kekuasaan, sehingga layak ditiru, memiliki standar yang tinggi dan menetapkan tujuan menantang bagi pengikutnya.

2. Perilaku memberikan motivasi yang inspiratif (*inspirational motivation*)
Mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana. Perilaku pemimpin transformasional dapat merangsang antusiasme pengikutnya terhadap tugas dan dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan. Pemimpin transformasional menggunakan simbol-simbol dan seruan emosional yang sederhana untuk meningkatkan kepedulian dan pemahaman atas tujuan yang akan dicapai bersama.
3. Perilaku memberikan stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)
Menghargai ide-ide bawahan (*promote intelligence*), mengembangkan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara cermat. Pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk memikirkan kembali cara-cara lama mereka dalam melakukan sesuatu atau untuk merubah masalahnya dengan ide-ide dan pemikirannya. Mereka juga didorong pengembangan rasionalitas serta untuk mempertimbangkan cara-cara yang kreatif dan inovatif untuk membangun dirinya.
4. Perilaku perhatian pada setiap individu (*individual consideration*)
Memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individu, memberi nasihat dan pengarahan. Pemimpin transformasional memperlakukan secara berbeda tetapi seimbang terhadap pengikutnya

untuk memelihara kontak hubungan dan komunikasi yang terbuka dengan pengikutnya. Perhatian secara individual merupakan indentifikasi awal terhadap potensi bawahan. Sedangkan memonitoring dan pengarahan tindakan konsultasi, nasihat, dan tuntunan yang diberikan oleh pemimpin transformasional.

2.3.3. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Kharis (2015) :

1. Kharisma

Kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim. Berbeda dengan motivasi kerja dimana motivasi kerja bisa bermakna dalam hal memotivasi para pegawai dalam

suatu organisasi dalam bekerja maupun memotivasi pemimpin itu sendiri dalam bekerja (Hasibuan 2016).

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

4. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

2.4. Kompetensi Pegawai.

2.4.1. Pengertian Kompetensi Pegawai.

Menurut Boulter *et al.* (dalam Mastur, M. (2022).), kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat

diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulter *et al.* (dalam Mastur, M. (2022) level kompetensi adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Social Role, Self Image, Trait dan Motive*. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang progamer Komputer. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya : pemimpin. *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh : melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya : percaya diri sendiri. *Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan.

Kompetensi *Skill* dan *Knowledge* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (atas) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit visibel dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan *motive* letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan

trait berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Spencer (1999) (dalam Satato, Y. R., Adilase, B. P., & Subrata, G. (2022).) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan dari definisi ini maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku.

2.4.2. Aspek-Aspek Kompetensi Pegawai.

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut (Gordon 2010: 204): dalam Nugraha, D. A., Nadeak, B., Martini, N., & Suyaman, D. J. (2022).

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.

2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
3. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
4. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan.
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang - tidak senang, suka - tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.
6. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

2.4.3. Indikator Kompetensi Pegawai.

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi kompetensi karyawan suatu perusahaan, indikator kompetensi menurut Ruky dalam Fadillah, dkk (2017), yaitu :

1. Karakter pribadi (*traits*)

Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.

2. Konsep diri (*self concept*)

Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.

3. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.

4. Keterampilan (*skill*)

Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.

2.5. Budaya Organisasi.

2.5.1. Pengertian Budaya Organisasi.

Robbins dan Timoty (2008:256) dalam Jamaluddin, J., Yunus, H., & Akib, H. (2017). mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna (persepsi) bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Luthans (2006:137) dalam Amanda, E. A., Budiwibowo, S., & Amah, N. (2017). mengartikan budaya organisasi sebagai pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berpikir, dan bertindak benar dari hari ke hari. Davis (1989) dalam Moehariono (2014:336) mengartikan budaya organisasi sebagai pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut dapat ditarik simpulan bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu organisasi tertentu yang akan mempengaruhi jalannya kerja bisnis perusahaan.

2.5.2. Karakteristik Budaya Organisasi.

Robbins (2005) dalam Dewi, A. R. S., & Hasniaty. (2017) menjabarkan karakteristik budaya organisasi menjadi 7 dimensi :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana organisasi mendorong para pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko serta bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh pegawai dan membangkitkan ide pegawai.
2. Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana organisasi mengharapkan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap rincian.
3. Orientasi pada hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Orientasi pada manusia, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan pada perkembangan sumber daya manusia.
5. Orientasi pada tim, yaitu sejauhmana penekanan diberikan pada kerja tim dibandingkan dengan kerja individual.

6. Agresifitas, yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.5.3. Indikator Budaya Organisasi.

Menurut Umi, dkk (2015:03) indikator budaya organisasi dapat diukur :

1. Norma adalah sebuah aturan yang tidak tertulis, yang diterima anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan di bawah keadaan atau situasi tertentu. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan karyawan berkinerja tinggi.
2. Nilai Dominan adalah nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai utama yang merupakan menggambarkan suatu kepribadian yang ada dalam suatu organisasi. Jika nilai di anggap penting, maka nilai akan membimbing karyawan berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga merupakan keinginan efektif kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku bagaimana seorang karyawan mampu memiliki efisiensi tinggi dan kualitas tinggi.
3. Aturan adalah peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi dan dijalankan oleh seluruh karyawan didalam suatu organisasi. Memiliki standar, bagaimana karyawan berinteraksi. Contohnya dalam berbicara, berperilaku, ketepatan waktu

disiplin dalam hadir maupun mengerjakan tugas. Semua agar memiliki kinerja yang baik dan hasil yang baik pula bagi organisasi.

4. Iklim Organisasi bahwa iklim organisasi yaitu suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang karyawan didalam suasana lingkungan kerja, yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah yang ada di lingkungan kerja agar tujuan organisasi tercapai. Iklim organisasi juga bentuk perilaku atau karakteristik karyawan agar berani mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama.

2.6. Penelitian Terdahulu.

Untuk mendukung penelitian yang masalahnya telah dirumuskan, perlu dikemukakan penelitian sejenis yang menjadi referensi penelitian ini juga bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan, selain itu untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini, maka ditampilkan beberapa penelitian terdahulu yang dapat digunakan sebagai acuan dalam hal perbandingan dengan penelitian saat ini. Beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat seperti pada tabel berikut :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Supartha,& Riana, (2014).	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap	Kepemimpinan Transformasional

		Motivasi dan kinerja Karyawan.	Berpengaruh Signifikan terhadap kinerja Karyawan
2	Maarif & Suharjono (2014).	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di perusahaan daerah perkebunan.	kepemimpinan transformasional, berpengaruh Signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan daerah perkebunan.
3	Rivai, . (2020).	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. <i>Manajemen</i> ,.	Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
4	Prayudi, . (2020).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PD. Pembangunan Kota Binjai)	Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

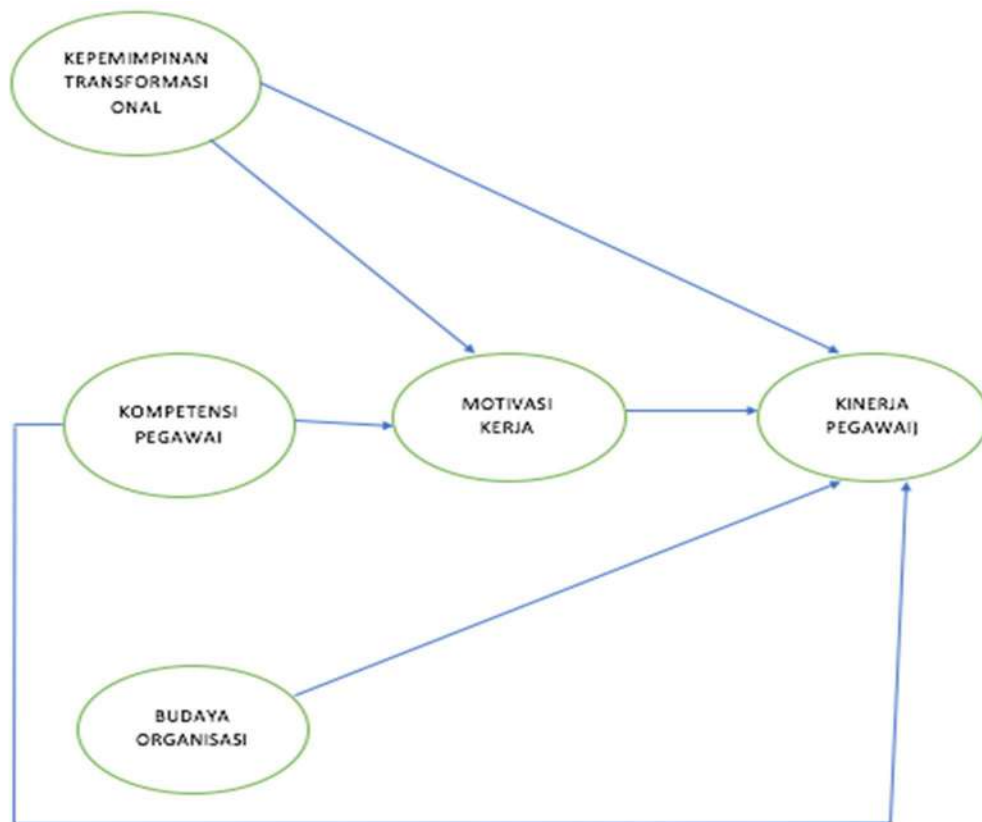
5	Nurhadian, (2017).	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.	Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
6	Kartika, & Sugiarto (2014).	Pengaruh tingkat kompetensi terhadap kinerja pegawai administrasi perkantoran.	Tingkat kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai administrasi perkantoran
7	Hadijah (2016)	Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja	Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai
8	Amin, (2015).	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang.	Kompetensi pengaruh Signifikan pada Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang

9	Sudarwati, (2014).	Pengaruh motivasi, disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen.	Motivasi, disiplin kerja dan kompetensi positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen.
10	Lesmana, & Siregar, (2019).	Pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.	Kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.8. Kerangka Pikir Penelitian.

Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini adalah kinerja pegawai yang saat ini masih belum terlaksana secara maksimal pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang karena ada beberapa faktor yang sangat mempengaruhi yaitu Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai dan Budaya Organisasi. Hal ini dapat dilihat dari persentase pekerjaan yang terselesaikan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing pegawai.

Bertolak pada pendapat di atas dan didukung atas data dan fakta di lapangan serta kajian penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran dapat disajikan pada Gambar 2.1 di bawah ini.



Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

2.9. Hipotesis Penelitian.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan tujuan yang hendak dicapai, perlu dirumuskan hipotesis penelitian yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian ini yaitu sebagai berikut :

H1 : Persepsi Responden tentang Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai dan Budaya Organisasi pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang yang cukup baik.

- H2 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.
- H3 : Kompetensi Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.
- H4 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.
- H5 : Kepemimpin Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.
- H6 : Kompetensi Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.
- H7 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.
- H8 : Motivasi Kerja Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.
- H9 : Motivasi Kerja Pegawai Memediasi Pengaruh Kepemimpinan transformasional, Kompetensi Pegawai, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.