

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Anggota STIK Lemdiklat Polri

Nurul Huda^{1*}, I Dewa Ketut Kerta Widana², Sri Yanthy Yosepha³

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma
dkwidana@unsurya.ac.id*



e-ISSN: 2987-811X

MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin

<https://ejournal.lumbungpare.org/index.php/maras>

Vol. 4 No. 3 September 2026

Page: 1261-1272

Article History:

Received: 24-07-2026

Accepted: 28-07-2026

Abstrak : Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja anggota STIK Lemdiklat Polri. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survey terhadap 88 anggota yang dipilih melalui simple random sampling dari populasi 112 orang. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis dengan analisis jalur menggunakan SPSS. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja anggota. Koefisien jalur terbesar terhadap kinerja berasal dari motivasi kerja ($\beta = 0,412$), disusul budaya organisasi ($\beta = 0,298$) dan kepemimpinan transformasional ($\beta = 0,275$). Ketiga variabel menjelaskan 71,2% variasi kinerja. Temuan menegaskan pentingnya penguatan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi yang positif, dan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja anggota.

Kata Kunci : Budaya Organisasi; Kinerja; Kepemimpinan Transformasional; Motivasi Kerja; STIK Lemdiklat Polri

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi saat ini, kedaulatan Negara Republik Indonesia sering kali menghadapi ancaman, baik dari luar maupun dalam negeri, seperti pelanggaran batas wilayah oleh negara asing, gerakan separatisme, terorisme, dan pemberontakan bersenjata. Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian (STIK) Lemdiklat Polri sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan dan pengelolaan sistem pendidikan kepolisian, terus-menerus menyusun dan mengoperasikan organisasi yang diharapkan dapat menghadapi tugas-tugas yang semakin kompleks. Organisasi kepolisian dapat

berjalan secara efektif dan efisien jika didukung oleh anggota-anggota yang profesional. Untuk dapat menjawab tantangan tersebut, maka diadakan pembinaan bagi seluruh anggota STIK Lemdiklat Polri secara berjenjang dan berkelanjutan agar dapat diciptakan personel yang profesional dan disiplin.

Pembangunan organisasi kepolisian sebagai institusi yang bertanggung jawab di bidang pendidikan dan pelatihan mempunyai ciri tersendiri, karena organisasi ini memiliki tiga faktor utama pembentuk organisasi yaitu orang, kerjasama, dan tujuan tertentu, yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Kinerja anggota menjadi indikator kritis yang menentukan efektivitas organisasi dalam menjalankan tugas pokoknya. Namun, berdasarkan hasil survei pendahuluan pada akhir 2023, terdapat kecenderungan penurunan kinerja anggota STIK Lemdiklat Polri yang berdampak pada penurunan kinerja satuan yang belum mampu mencapai target yang telah ditentukan.

Berdasarkan observasi awal dan laporan internal, teridentifikasi beberapa permasalahan mendasar yang diduga kuat mempengaruhi kinerja anggota. *Pertama*, kepemimpinan yang diterapkan di sebagian unit masih cenderung bersifat transaksional dan birokratis. Komunikasi yang terjadi masih bersifat satu arah, dan ruang untuk dialog serta partisipasi dalam pengambilan keputusan terbatas. Pemimpin seringkali hanya memberikan instruksi tanpa mampu menginspirasi atau memotivasi personel untuk mencapai kinerja terbaik. *Kedua*, budaya organisasi di lingkungan STIK Lemdiklat Polri masih kuat diwarnai oleh birokrasi yang kaku dan hierarkis. Prosedur yang berbelit-belit dan resistensi terhadap perubahan menjadi tantangan serius. Nilai-nilai inovasi, transparansi, dan akuntabilitas belum sepenuhnya menjadi DNA organisasi. *Ketiga*, motivasi kerja anggota masih perlu ditingkatkan. Fenomena menurunnya semangat kerja, kurangnya inisiatif, dan belum optimalnya rasa tanggung jawab terhadap tugas menjadi indikasi rendahnya motivasi kerja di sebagian personel.

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai terus berkembang, termasuk di lingkungan kepolisian. Beberapa kajian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja personel kepolisian, seperti yang ditemukan oleh Satriyo & Khajar (2026) pada Satreskrim Polresta Tangerang, serta Pratama & Sumiati (2025) pada Resmob Bareskrim. Amrulloh & Nurcholis (2025) juga memperkuat temuan tersebut dengan menambahkan peran mediasi lingkungan kerja, sementara Beridiansyah dkk. (2023) pada personel Brimob Polda Aceh menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi. Namun, penelitian di institusi pendidikan kepolisian masih sangat terbatas, dan sebagian besar studi berorientasi pada satuan operasional, seperti Polsek, Satreskrim, atau Resmob. Padahal, STIK Lemdiklat Polri memiliki karakteristik unik sebagai lembaga pendidikan dan pelatihan, yang tidak hanya menjalankan fungsi birokrasi kepolisian tetapi juga fungsi akademik, sehingga dinamika organisasi dan perilaku personelnnya berbeda dari satuan operasional pada umumnya. Ketegangan antara budaya hierarkis yang kaku dengan tuntutan budaya akademik yang inovatif, peran ganda pemimpin sebagai komandan sekaligus pendidik, serta tingkat pendidikan personel yang relatif tinggi dengan sekitar 200 anggota bergelar doctor, merupakan faktor-faktor yang dapat

memoderasi atau bahkan mengubah pola pengaruh kepemimpinan, budaya, dan motivasi terhadap kinerja. Selain itu, penelitian terdahulu masih menunjukkan inkonsistensi, misalnya Ramadani & Fauziah (2025) menemukan bahwa budaya organisasi tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja tanpa mediasi faktor psikologis, sedangkan Martandu dkk. (2023) justru menemukan pengaruh langsung di lingkungan Polsek. Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang nyata, baik dari sisi objek, model analisis, maupun konteks organisasi. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model integratif yang menguji pengaruh langsung kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara simultan dalam satu kerangka analisis jalur, yang secara khusus diterapkan di lingkungan STIK Lemdiklat Polri sebagai institusi pendidikan kepolisian, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja anggota STIK Lemdiklat Polri. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi diposisikan sebagai anteseden motivasi kerja. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja diposisikan sebagai anteseden kinerja anggota. Berdasarkan kerangka tersebut, dirumuskan lima hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja anggota STIK Lemdiklat Polri.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja anggota STIK Lemdiklat Polri.

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja anggota STIK Lemdiklat Polri.

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja anggota STIK Lemdiklat Polri.

H5: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja anggota STIK Lemdiklat Polri.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Lokasi penelitian dilaksanakan di Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian (STIK) Lemdiklat Polri, Jakarta. Penelitian dilaksanakan selama 6 bulan, terhitung sejak September 2024 hingga Februari 2025.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota STIK Lemdiklat Polri yang berjumlah 112 orang. Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus *Slovin* dengan tingkat kesalahan 5% ($e = 0,05$), sehingga diperoleh sampel sebanyak 88 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling* karena populasi dianggap homogen. Untuk keperluan uji instrumen penelitian digunakan 20 orang.

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju) untuk keempat variabel. Kisi-kisi instrumen dikembangkan dari indikator masing-masing variabel. Uji validitas menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* dengan kriteria $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ (0,444) dinyatakan valid. Uji reliabilitas menggunakan *Alpha Cronbach* dengan kriteria reliabel jika nilai $\alpha > 0,70$.

Teknik analisis data meliputi uji asumsi klasik (normalitas, linearitas, homogenitas) dan analisis jalur (*path analysis*) menggunakan SPSS 26.0. Model terdiri dari dua substruktur yaitu substruktur 1 menguji pengaruh X_1 (kepemimpinan transformasional) dan X_2 (budaya organisasi) terhadap X_3 (motivasi kerja), sedangkan substruktur 2 menguji pengaruh X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap Y (kinerja anggota). Pengujian hipotesis menggunakan kriteria $p\text{-value} < 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian dilaksanakan di STIK Lemdiklat Polri, Jakarta, selama periode September 2024 hingga Februari 2025. Dari 88 kuesioner yang disebar, seluruhnya kembali dan layak dianalisis (tingkat pengembalian 100%).

1. Karakteristik Responden

Data karakteristik responden disajikan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja, seperti terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah (n)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	72	81,8
		Perempuan	16	18,2
2	Usia	20–30 tahun	18	20,5
		31–40 tahun	34	38,6
		41–50 tahun	28	31,8
		> 50 tahun	8	9,1
3	Pendidikan Terakhir	D3/Sarjana	35	39,8
		Magister	42	47,7
		Doktor	11	12,5
4	Masa Kerja	< 5 tahun	15	17,0
		5–10 tahun	29	33,0
		11–20 tahun	27	30,7
		> 20 tahun	17	19,3

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (81,8%), berusia 31–40 tahun (38,6%), berpendidikan magister (47,7%), dan memiliki masa kerja 5–10 tahun (33,0%).

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas menunjukkan seluruh butir pernyataan untuk variabel kepemimpinan transformasional (20 butir), budaya organisasi (20 butir), motivasi kerja (20 butir), dan kinerja (20 butir) memiliki $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ (0,444), sehingga dinyatakan valid. Uji reliabilitas menghasilkan nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing variabel: kepemimpinan transformasional (0,887), budaya organisasi (0,869), motivasi kerja (0,878), dan kinerja (0,895), semuanya $> 0,70$, sehingga instrumen dinyatakan reliabel dengan tingkat reliabilitas tinggi.

3. Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi untuk seluruh variabel $> 0,05$, sehingga data berdistribusi normal. Uji linearitas menunjukkan nilai *Sig. Deviation from Linearity* $> 0,05$ untuk semua hubungan antar variabel, sehingga hubungan bersifat linear. Uji homogenitas dengan *Levene's*

test menunjukkan nilai $\text{Sig.} > 0,05$, sehingga varian data homogen. Dengan terpenuhinya seluruh uji asumsi klasik, maka analisis jalur (*path analysis*) dapat dilanjutkan.

Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

1. Hasil Regresi Substruktur 1

Substruktur 1 menguji pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap motivasi kerja (X_3). Hasil analisis regresi lengkap disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Regresi Substruktur 1 (X_1 dan X_2 terhadap X_3)

Variabel Bebas	Koefisien Regresi (B)	Std. Error	Beta (β)	t-hitung	Sig.	Keterangan
Konstanta	5,124	1,876	-	2,732	0,008	-
X_1 (Kepemimpinan Transformasional)	0,312	0,078	0,356	4,012	0,000	Signifikan
X_2 (Budaya Organisasi)	0,345	0,077	0,398	4,487	0,000	Signifikan

$R^2 = 0,548$; *Adjusted* $R^2 = 0,538$; F-hitung = 55,432; Sig. F = 0,000

Nilai $R^2 = 0,548$ menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan menjelaskan 54,8% variasi motivasi kerja, sedangkan 45,2% dijelaskan variabel lain. Uji F menunjukkan model substruktur 1 signifikan (F = 55,432; $p < 0,001$).

2. Hasil Regresi Substruktur 2

Substruktur 2 menguji pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2), dan motivasi kerja (X_3) terhadap kinerja (Y). Hasil analisis regresi lengkap disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Regresi Substruktur 2 (X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap Y)

Variabel Bebas	Koefisien Regresi (B)	Std. Error	Beta (β)	t-hitung	Sig.	Keterangan
Konstanta	3,876	1,542	-	2,514	0,014	-
X_1 (Kepemimpinan Transformasional)	0,241	0,080	0,275	2,998	0,004	Signifikan
X_2 (Budaya Organisasi)	0,261	0,080	0,298	3,245	0,002	Signifikan
X_3 (Motivasi Kerja)	0,421	0,092	0,412	4,567	0,000	Signifikan

$R^2 = 0,712$; *Adjusted* $R^2 = 0,702$; F-hitung = 78,654; Sig. F = 0,000

Nilai $R^2 = 0,712$ menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara simultan menjelaskan 71,2% variasi kinerja anggota, sedangkan 28,8% dijelaskan variabel lain. Uji F menunjukkan model substruktur 2 signifikan (F = 78,654; $p < 0,001$).

3. Ringkasan Koefisien Jalur dan Uji Hipotesis

Ringkasan koefisien jalur dan pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Ringkasan Koefisien Jalur dan Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur Pengaruh	Koefisien Jalur (β)	t-hitung	t-tabel	Sig.	Keterangan
H1	$X_1 \rightarrow X_3$	0,356	4,012	1,988	0,000	Signifikan
H2	$X_2 \rightarrow X_3$	0,398	4,487	1,988	0,000	Signifikan
H3	$X_1 \rightarrow Y$	0,275	2,998	1,988	0,004	Signifikan
H4	$X_2 \rightarrow Y$	0,298	3,245	1,988	0,002	Signifikan
H5	$X_3 \rightarrow Y$	0,412	4,567	1,988	0,000	Signifikan

Keterangan:

X_1 = Kepemimpinan Transformatif

X_2 = Budaya Organisasi

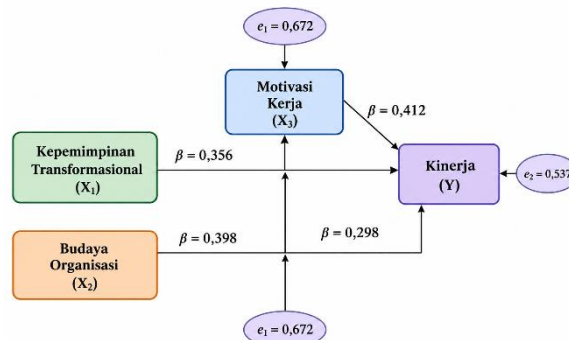
X_3 = Motivasi Kerja

Y = Kinerja Anggota

Berdasarkan Tabel 4, seluruh hipotesis H1–H5 diterima karena nilai t-hitung > t-tabel (1,988) dan $p < 0,05$. Kepemimpinan transformasional ($\beta = 0,356$) dan budaya organisasi ($\beta = 0,398$) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Terhadap kinerja, kepemimpinan transformasional ($\beta = 0,275$), budaya organisasi ($\beta = 0,298$), dan motivasi kerja ($\beta = 0,412$) seluruhnya berpengaruh positif dan signifikan.

Diagram Jalur (*Path Diagram*)

Berdasarkan hasil analisis jalur, diagram jalur lengkap dengan nilai koefisien jalur dan koefisien error disajikan pada Gambar 1.

**Gambar 1.** Diagram Jalur

Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Motivasi Kerja (Hipotesis 1 diterima).

Temuan menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta=0,356$; Sig.=0,000). Pemimpin transformasional yang menerapkan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual mampu meningkatkan motivasi kerja anggota. Hal ini sejalan dengan teori Bass & Avolio (2011) bahwa pemimpin transformasional membangkitkan kesadaran anggota tentang pentingnya nilai-nilai organisasi dan mendorong mereka melampaui kepentingan pribadi.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja (Hipotesis 2 diterima).

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta=0,398$; Sig.=0,000). Budaya yang mendorong inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi tim, dan stabilitas menciptakan lingkungan yang

memotivasi anggota untuk bekerja lebih baik. Robbins & Judge (2015) menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat membentuk sistem makna bersama yang mempengaruhi perilaku dan motivasi anggota.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja (Hipotesis 3 diterima).

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota ($\beta=0,275$; Sig.=0,004). Pemimpin yang menginspirasi, menjadi *role model*, mendorong kreativitas, dan memberikan perhatian individual mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja anggota. Hasil ini mendukung penelitian Rivai (2020) dan Wahyuniardi et al. (2018) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Saragi Sitio (2022) membuktikan bahwa pelatihan, yang dalam konteks kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai upaya pemimpin dalam mengembangkan kapasitas bawahan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja (Hipotesis 4 diterima).

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta=0,298$; Sig.=0,002). Budaya yang positif mendorong anggota bekerja lebih disiplin, teliti, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil. Temuan ini konsisten dengan Rivai (2020) dan Suci (2021) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja (Hipotesis 5 diterima).

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta=0,412$; Sig.=0,000) dengan pengaruh terbesar di antara ketiga variabel. Anggota yang memiliki motivasi tinggi (prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan kemajuan) cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hasil ini memperkuat temuan Suci (2021), Artha (2020), dan Purnomo (2021) bahwa motivasi kerja merupakan determinan penting kinerja.

Implikasi Penelitian

1. Mengapa Motivasi Menjadi Faktor Paling Dominan?

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja anggota STIK Lemdiklat Polri dengan koefisien jalur $\beta = 0,412$, lebih tinggi dibandingkan kepemimpinan transformasional ($\beta = 0,275$) dan budaya organisasi ($\beta = 0,298$). Dominasi motivasi kerja ini dapat dijelaskan melalui beberapa perspektif teoretis dan kontekstual.

Pertama, menurut teori motivasi Herzberg (1959), faktor motivator (*motivator factors*) seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan kemajuan karir memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kepuasan dan kinerja dibandingkan faktor hygiene. Dalam konteks STIK Lemdiklat Polri yang merupakan institusi pendidikan, anggota memiliki latar belakang pendidikan yang relatif tinggi dengan mayoritas berpendidikan magister (47,7%) dan doktor (12,5%) sehingga mereka lebih responsif terhadap faktor-faktor intrinsik seperti pengakuan atas kompetensi akademik, kesempatan pengembangan diri, dan otonomi dalam melaksanakan tugas pendidikan dan pelatihan. Motivasi intrinsik yang tinggi mendorong anggota untuk bekerja dengan kesadaran penuh, inisiatif, dan tanggung jawab tanpa selalu bergantung pada arahan atasan.

Kedua, dalam kerangka teori determinasi diri (*Self-Determination Theory*), (Deci & Ryan, 2000), motivasi intrinsik yang bersumber dari pemenuhan kebutuhan dasar

akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (*relatedness*) terbukti menjadi prediktor terkuat terhadap kinerja. Anggota STIK yang terlibat dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan memiliki kebutuhan untuk merasa kompeten dalam mentransfer ilmu kepada peserta didik, serta merasa terhubung dengan tujuan organisasi yang lebih besar, yaitu mencetak personel Polri yang profesional dan berintegritas. Motivasi yang bersumber dari makna dan tujuan ini lebih kuat pengaruhnya dibandingkan pengaruh eksternal dari pemimpin atau budaya.

Ketiga, secara statistik, motivasi kerja berada pada posisi paling dekat dengan variabel dependen (kinerja) dalam model analisis jalur. Motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan kinerja. Dengan demikian, pengaruh kedua variabel eksogen tersebut sebagian besar ditransmisikan melalui motivasi kerja, sehingga pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja menjadi paling besar.

2. Mengapa Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Lebih Kecil?

Meskipun kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0,275$), besaran pengaruhnya relatif lebih kecil dibandingkan motivasi dan budaya organisasi. Terdapat beberapa penjelasan ilmiah untuk fenomena ini.

Pertama, karakteristik organisasi STIK Lemdiklat Polri sebagai institusi pendidikan dengan personel berpendidikan tinggi menyebabkan anggota memiliki kapasitas berpikir kritis dan kemandirian yang tinggi. Anggota dengan latar belakang akademik doktor dan magister tidak sepenuhnya bergantung pada pemimpin untuk memperoleh arahan atau inspirasi, mereka telah memiliki internalisasi nilai-nilai profesionalisme dan etos kerja yang terbentuk melalui jenjang pendidikan panjang. Dengan demikian, pengaruh pemimpin menjadi tidak sebesar jika dibandingkan dengan organisasi yang personelnnya memiliki tingkat pendidikan lebih rendah.

Kedua, gaya kepemimpinan yang berlaku di STIK Lemdiklat Polri sebagaimana diidentifikasi dalam latar belakang masalah masih cenderung bersifat transaksional dan birokratis. Komunikasi yang terjadi masih bersifat satu arah, dan ruang dialog serta partisipasi dalam pengambilan keputusan terbatas. Pemimpin seringkali hanya memberikan instruksi tanpa mampu menginspirasi atau memotivasi personel secara optimal. Temuan ini sejalan dengan kritik bahwa kepemimpinan transformasional di institusi birokrasi kepolisian sering kali terhambat oleh struktur hierarkis yang kaku dan prosedur birokratis yang berbelit-belit. Dengan kata lain, potensi kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya terealisasi karena kendala struktural dan kultural yang ada.

Ketiga, budaya organisasi yang masih kuat diwarnai birokrasi kaku dan hierarkis juga membatasi ruang gerak pemimpin transformasional. Nilai-nilai inovasi, transparansi, dan akuntabilitas belum sepenuhnya menjadi DNA organisasi, sehingga pemimpin yang ingin menerapkan pendekatan transformasional menghadapi resistensi dari sistem yang sudah mapan. Dalam situasi seperti ini, pengaruh pemimpin menjadi tidak sebesar yang diharapkan karena budaya organisasi yang ada tidak selalu mendukung perubahan yang dibawa oleh pemimpin transformasional.

3. Apakah Terdapat Karakteristik Khusus dalam Organisasi STIK Lemdiklat Polri?

Ya, STIK Lemdiklat Polri memiliki karakteristik khusus yang membedakannya dari satuan kepolisian operasional pada umumnya, dan karakteristik ini mempengaruhi pola pengaruh variabel-variabel dalam penelitian.

Pertama, dualitas peran sebagai institusi birokrasi dan institusi akademik. STIK Lemdiklat Polri tidak hanya menjalankan fungsi birokrasi kepolisian yang hierarkis dan prosedural, tetapi juga fungsi akademik yang menuntut inovasi, pemikiran kritis, dan kebebasan akademik. Ketegangan antara kedua peran ini menciptakan dinamika organisasi yang unik. Di satu sisi, anggota harus tunduk pada aturan dan prosedur birokrasi, tetapi di sisi lain mereka dituntut untuk menghasilkan karya ilmiah, melakukan penelitian, dan mengembangkan metode pendidikan yang inovatif. Ketegangan ini menjelaskan mengapa budaya organisasi yang positif sangat penting ($\beta = 0,298$) untuk menyeimbangkan kedua tuntutan tersebut.

Kedua, tingkat pendidikan personel yang tinggi. Sebagaimana ditunjukkan dalam karakteristik responden, mayoritas anggota STIK memiliki pendidikan magister (47,7%) dan doktor (12,5%), jauh lebih tinggi dibandingkan rata-rata personel kepolisian di satuan operasional. Personel dengan tingkat pendidikan tinggi cenderung memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap pemimpin (mengharapkan kepemimpinan yang inspiratif dan partisipatif), memiliki motivasi intrinsik yang lebih kuat, dan lebih kritis terhadap budaya organisasi yang ada. Hal ini menjadikan motivasi kerja sebagai faktor dominan karena anggota dengan pendidikan tinggi lebih mengandalkan motivasi internal daripada pengaruh eksternal seperti instruksi pemimpin.

Ketiga, keberadaan sistem evaluasi dan akuntabilitas yang terstruktur. STIK Lemdiklat Polri rutin melaksanakan analisis dan evaluasi (*Anev*) tahunan untuk mengukur capaian kinerja kelembagaan dan mengidentifikasi tantangan. Sistem evaluasi berbasis data ini menciptakan mekanisme umpan balik yang terukur dan transparan, sehingga anggota memiliki gambaran jelas tentang target kinerja yang harus dicapai. Kejelasan target ini memperkuat motivasi kerja karena anggota memahami kontribusi mereka terhadap pencapaian organisasi secara keseluruhan.

Keempat, ikatan korps kepolisian yang kuat. Sebagai bagian dari institusi Polri, anggota STIK terikat oleh kode etik dan budaya korps yang mengedepankan disiplin, loyalitas, dan pengabdian. Ikatan korps ini dapat menjadi sumber motivasi tersendiri yang tidak dimiliki oleh organisasi sipil pada umumnya. Namun, di sisi lain, ikatan korps yang terlalu kuat juga dapat menghambat perubahan dan inovasi, sehingga budaya organisasi yang positif menjadi penting untuk membuka ruang bagi perubahan dan peningkatan kinerja.

4. Implikasi bagi Manajemen Sumber Daya Manusia Kepolisian

Temuan penelitian menempatkan motivasi kerja sebagai prioritas penting karena memiliki koefisien jalur terbesar terhadap kinerja. Penguatan motivasi dapat dilakukan melalui sistem penghargaan dan pengakuan yang adil, jalur pengembangan karier yang jelas, pemberian otonomi yang proporsional dalam tugas akademik dan pelatihan, serta lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi dan keterhubungan anggota dengan tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional tetap perlu diperkuat melalui program *coaching* dan mentoring bagi pejabat struktural agar pemimpin mampu menjadi *role*

model, memberi inspirasi, menstimulasi pemikiran, dan memberikan perhatian individual. Pada saat yang sama, budaya organisasi yang kaku dan hierarkis perlu ditransformasikan secara bertahap menuju budaya yang lebih adaptif, inovatif, transparan, dan akuntabel, termasuk melalui penyederhanaan prosedur serta keteladanan pimpinan.

Ketiga aspek tersebut perlu diintegrasikan dalam kebijakan pengembangan SDM. Karakter STIK sebagai institusi pendidikan kepolisian dengan personel berpendidikan tinggi menuntut pendekatan yang lebih partisipatif dan berbasis kompetensi akademik dibandingkan pendekatan komando semata. Integrasi kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi diharapkan memperkuat kinerja secara berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja ($\beta = 0,356$; $p < 0,01$), budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja ($\beta = 0,398$; $p < 0,01$), kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja ($\beta = 0,275$; $p < 0,01$), budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja ($\beta = 0,298$; $p < 0,01$), dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja ($\beta = 0,412$; $p < 0,01$). Model menjelaskan 71,2% variasi kinerja anggota. Motivasi kerja menjadi variabel dengan pengaruh langsung terbesar terhadap kinerja.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian (STIK) Lemdiklat Polri yang telah memberikan izin dan dukungan selama pelaksanaan penelitian. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada para anggota yang telah berpartisipasi sebagai responden. Penelitian ini merupakan bagian dari tesis penulis pertama pada Program Studi Magister Manajemen, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Amrulloh, M. A., & Nurcholis, L. (2025). Improving performance through transformational leadership and learning culture with work environment as a mediating variable. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 11(1).
- [2] Artha, R. M. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan, etos kerja, disiplin dan motivasi terhadap kinerja serta dampaknya pada prestasi kerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Pangkalpinang. *JEM: Jurnal Ekonomi dan Manajemen STIE Pertiba*, 6(1), 128-148.
- [3] Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2011). *Transformational leadership* (2nd ed.). Pustaka Binaman Pressindo.
- [4] Beridiansyah, M., Hubeis, A. V. S., & Simanjuntak, M. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja personel Brimob Polda Aceh melalui motivasi kerja. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(2), 145-158.
- [5] Juma, A. A. Z. O., Batool, M., Ali, S., & Perumal, P. A. (2023). The impact of transformational leadership on risk management and Dubai police performance.

- Policing: A Journal of Policy and Practice*, 17, paac060. <https://doi.org/10.1093/police/paac060>
- [6] Kurniawan, S., Rosita, S., & Lubis, T. A. (2023). Performance of police personnel at Jambi Police (Transformational leadership style perspective and work motivation). *Journal of Business Studies and Management Review*, 6(2), 225-230. <https://doi.org/10.22437/jbsmr.v6i2.26185>
- [7] Mangkunegara, A. A. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- [8] Martandu, A., Syarif, M., & Susanto, E. (2023). Pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja personel Polsek Cimaggis dengan kepemimpinan sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 17(1), 78-91.
- [9] Moeherton. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Raja Grafindo Persada.
- [10] Pratama, E. S. W., & Sumiati, S. (2025). The role of precision performance culture and work-life balance in moderating the influence of transformational leadership on the performance of the Mobile Brigade of the Criminal Investigation Unit of the Indonesian National Police Headquarters. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 11(1).
- [11] Purnomo, D. (2021). Pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja anggota di Politeknik Lp3i Jakarta Kampus Kramat Raya. *Jurnal Lentera Bisnis*, 10(1).
- [12] Ramadani, R., & Fauziah, F. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 25(1), 102-115.
- [13] Rivai, A. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja anggota di PT Federal International Finance. *Journal of Economics and Management*, 3(2).
- [14] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- [15] Rowe, M., Davis, C., & Ramshaw, P. (2025). Managing impressions: Performance and identity in police leadership in the pandemic. *Policing and Society*, 35(3), 345-360. <https://doi.org/10.1080/10439463.2024.2407397>
- [16] Santoso, T. B. B. (n.d.). Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja: Suatu kajian konseptual. *Fokus Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 1-7.
- [17] Saragi Sitio, V. S. (2022). Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan kemampuan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Supra Primatama Nusantara. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 12(2), 150-162.
- [18] Satriyo, A., & Khajar, I. (2026). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya belajar terhadap kinerja personel Satreskrim Polresta Tangerang. *Jurnal Manajemen Kepolisian*, 8(1), 45-58.
- [19] Suci, K. M. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja anggota (Studi pada anggota The Miracle Villa Nusa Dua). *JMK: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 2(2).
- [20] Wahyuniardi, R., Nababan, H. R., & Renaldo. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja anggota di PT "Z" Bandung. *Jurnal Teknik Industri*, 19(2).

- [21] Yunus, A. H. Z., Daga, R., & Hatta, M. (2024). Pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja personil Mabes Polri melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 522-542.