

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING POLRES KUNINGAN POLDA JABAR**

**Tesis**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**DENY RAHMANTO**

**NIM. 20402300333**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
2024**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING POLRES KUNINGAN  
POLDA JABAR**

Disusun Oleh :

DENY RAHMANTO

NIM: 20402300333

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat  
diajukan kehadapansidang panitia ujian Tesis Program

Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 9 Desember 2024

Pembimbing,

  
**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE.M.Si**  
**NIK. 210491028**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING POLRES KUNINGAN POLDA JABAR**

**Disusun Oleh :**

**DENY RAHMANTO**

**NIM: 20402300333**

**Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 9 Desember 2024**

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing,**

**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE,M.Si**  
**NIK. 210491028**

**Penguji I,**

**Prof. Dr. Heru Sulisty, SE,M.Si**  
**NIK. 210493032**

**Penguji II,**

**Dr. Drs. Marno Nugroho, MM**  
**NIK. 210491025**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal 9 Desember 2024

**Ketua Program Studi Magister Manajemen**



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE,M.Si**  
**NIK. 210491028**

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : DENY RAHMANTO

NIM : 20402300333

Jurusan : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi UNISSULA

Menyatakan bahwa tesis dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING POLRES KUNINGAN POLDA JABAR”** dan diajukan untuk diuji pada tanggal 9 Desember 2024 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam Tesis yang diajukan merupakan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik ( Magister Manajemen baik itu di Universitas Islam Sultan Agung maupun di tempat lainnya ). Tesis ini berisi rumusan dan gagasan dari penulis tanpa bantuan pihak manapun kecuali atas arahan dosen pembimbing. Dalam Tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara mengambil atau meniru kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri.

Semarang, 9 Desember 2024

Yang Memberi Pernyataan



**(DENY RAHMANTO)**

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : DENY RAHMANTO

---

NIM : 20402300333

---

Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN

---

Fakultas : EKONOMI

---

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi dengan judul :

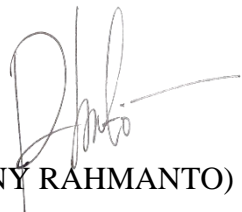
**“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING POLRES KUNINGAN POLDA JABAR”**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 09 Desember 2024

Yang menyatakan,

  
(DENY RAHMANTO)

## ABSTRAK

Peningkatan kualitas kinerja sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang mereka terima dan rasakan di dalam organisasinya. Oleh karena itu, Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi, pentingnya kinerja pegawai sebagai faktor utama dalam mendukung pelayanan masyarakat oleh Polres Kuningan, Polda Jawa Barat. Namun, terdapat kendala dalam meningkatkan kinerja pegawai akibat rendahnya kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Masalah ini menjadi perhatian karena kinerja pegawai yang optimal merupakan cerminan dari kualitas kepemimpinan dan budaya organisasi yang kuat. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Polres Kuningan. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan model statistik berbasis regresi untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja terbukti menjadi variabel intervening yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Penguatan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan program pelatihan kepemimpinan dan strategi pembentukan budaya organisasi yang lebih adaptif dan mendukung kebutuhan pegawai.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Variabel Intervening.



## ABSTRACT

Improving the quality of human resource performance is greatly influenced by the job satisfaction they receive and feel in their organization. Therefore, job satisfaction is one of the most important elements in an organization. This is because job satisfaction can affect work behavior such as lazy, diligent, productive or has a relationship with several types of behavior that are very important in the organization, the importance of employee performance as the main factor in supporting community services by the Kuningan Police, West Java Police. However, there are obstacles in improving employee performance due to low job satisfaction influenced by transformational leadership and organizational culture. This issue is a concern because optimal employee performance is a reflection of leadership quality and a strong organizational culture. This study aims to examine the influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance, with job satisfaction as an intervening variable. A quantitative approach was used by a survey method through the distribution of questionnaires to Kuningan Police employees. The data obtained were analyzed using a regression-based statistical model to test the relationship between variables. The results of the study show that transformational leadership and organizational culture have a significant effect on job satisfaction, which in turn improves employee performance. Job satisfaction has been proven to be an intervening variable that strengthens the relationship between transformational leadership and organizational culture on employee performance. The development of transformational leadership and organizational culture is very important to improve employee performance through increasing job satisfaction. This study recommends the development of leadership training programs and strategies for building organizational culture that are more adaptive and support employee needs.

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance, Intervening Variables.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahiraabbil'alamin, Maha Besar ALLAH yang karena izin dan Ridho-Nyalah penulisan proposal yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Polres Kuningan Polda Jabar”: ini pun dapat diselesaikan.

Penulis menyadari bahwa penulisan proposal ini tidak mungkin akan terwujud apabila tidak ada bantuan dari berbagai pihak, melalui kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE,M.Si, sebagai dosen pembimbing dalam membuat tesis ini yang dengan ikhlas telah membimbing dan memberikan dorongan serta masukan selama pembuatan tesis ini.
2. Prof. Dr. Heru Sulisty, SE,M.Si, selaku dosen Penguji I dan Dr. Drs. Marno Nugroho, MM, selaku dosen Penguji II pada sidang seminar proposal maupun pada sidang tesis.
3. Prof. Dr. Heru Sulisty, SE,M.Si, selaku pengelola MagisterManajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sebagai dasar penulisan tesis ini.
5. Kedua orang tua Bapak dan Ibu serta istri dan anak-anakku, yang telah tulus ikhlas memberikan doa, cinta, perhatian sertadukungan moral bagi penulis.
6. Teman-teman kuliah Magister Manajemen UNISSULA khususnya



angkatan 79 yang selalu memberi semangat dan dukungan.

7. Pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan proposal ini.

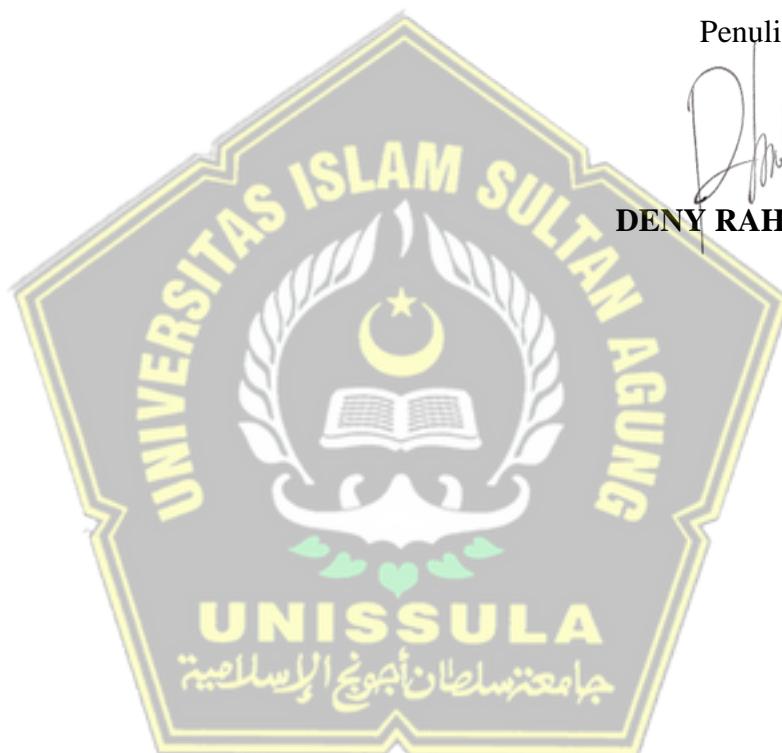
Semoga ALLAH SWT melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta membalas semua amal kebaikan mereka.

Semarang, 9 Desember 2024

Penulis



**DENY RAHMANTO**



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	2
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	3
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</b> .....	4
<b>PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH</b> .....	5
<b>ABSTRAK</b> .....	6
<b>ABSTRACT</b> .....	7
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	8
<b>DAFTAR ISI</b> .....	10
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	14
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	15
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	16
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II KAJIAN TEORI</b> .....	10
2.1 Alur Berfikir .....	10

2.1.1 Kepemimpinan .....	10
2.1.2 Kinerja Sumber Daya Manusia.....	15
2.1.3 Budaya Organisasi .....	28
2.1.4 Disiplin Kerja.....	30
2.1.5 Motivasi Spiritual .....	33
2.1.6 Kinerja Pegawai.....	34
2.2 Pengembangan Hipotesis .....	36
2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja.....	36
2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	38
2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai.....	39
2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	41
2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja.....	42
2.3 Kerangka Penelitian .....	44
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>46</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	46
3.2 Populasi dan Sampel .....	46
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	47
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	48

3.5	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	50
3.6	Skala Pengukuran Variabel .....	51
3.7	Metode Pengolahan Data .....	52
3.7.1	Metode Penyajian Data .....	54
3.7.2	Analisis Statistik Data .....	54
3.7.3	Analisis Outer Model .....	55
3.7.4	Analisis Inner Model .....	57
3.7.5	Penguji Hipotesis.....	59
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>63</b>
4.1	Deskripsi Obyek Penelitian.....	63
4.1.1	Gambaran Umum Responden .....	63
4.1.2	Analisis Deskriptif Variabel.....	63
4.2	Hasil Penelitian.....	69
4.2.1	Hasil Outer Model (Measurement Model).....	69
4.2.2	Hasil Inner Model .....	72
4.2.3	Indirect Effect .....	74
4.2.4	Pengujian Hipotesis .....	75
4.2.5	R Square.....	77
4.3	PEMBAHASAN.....	78

4.3.1 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Pegawai	78
4.3.2 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	80
4.3.3 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja	82
4.4.4 Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja .....	84
4.4.5 Pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai .....	85
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	<b>88</b>
5.1 KESIMPULAN .....	88
5.2 Implikasi Manajerial.....	90
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	92
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	93
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>94</b>
<b>KUESIONER</b> .....	<b>97</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Bentuk Pelayanan Lintas pada Polsek Cisarua **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 3. 1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 2 Nilai Indeks Variabel Kepemimpinan Transformasional ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 3 Nilai Indeks Variabel Budaya Organisasi **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 4 Nilai Indeks Variabel Kinerja Pegawai **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 5 Nilai Indeks Variabel Kepuasan Kerja **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 6 Uji Convergent Validity ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 7 Uji Discriminant Validity ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 8 Uji Composite Reliability ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 9 Hasil Analisis Jalur Partial Least Square **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 10 Hasil Indirect Effect ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 11 Rangkuman Hasil R Square ..... **Error! Bookmark not defined.**



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....Error! Bookmark not defined.



## DAFTAR LAMPIRAN

### Tabulasi Data

### Good Governance

Good Governance								
N0	X1.1	X1.2	X1.3	XI.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
1	4	5	4	5	4	5	5	5
2	5	4	4	5	5	4	5	4
3	4	5	5	5	3	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	5	4	5
6	3	4	3	4	4	3	4	3
7	4	5	4	5	5	4	5	4
8	4	4	3	4	4	4	4	4
9	4	5	5	5	5	5	5	5
10	4	5	4	5	5	4	5	4
11	3	4	3	4	3	4	4	4
12	3	4	4	4	4	4	4	4
13	4	5	4	5	4	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5
15	4	5	4	5	4	5	5	5
16	4	5	4	4	5	4	4	4
17	4	4	4	3	4	4	3	4
18	5	5	4	5	5	5	5	5
19	4	5	4	4	4	5	4	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5
21	3	4	4	4	4	4	4	4
22	4	5	4	5	5	4	5	4
23	4	5	4	4	4	5	4	5
24	4	4	3	4	3	5	4	5
25	4	3	4	3	3	4	3	4
26	4	5	5	5	5	5	5	5
27	4	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5
29	3	3	2	3	3	3	3	3
30	3	3	2	3	2	4	3	4
31	2	3	2	3	3	2	3	2
32	5	5	5	5	5	5	5	5
33	4	4	4	3	4	4	3	4
34	3	4	4	3	4	3	3	3
35	4	4	3	4	4	4	4	4
36	4	5	4	5	4	5	5	5

37	5	4	4	5	5	4	5	4
38	4	4	4	3	4	4	3	4
39	3	4	3	3	4	3	3	3
40	3	4	3	3	3	4	3	4
41	4	4	4	5	4	5	5	5
42	3	4	3	3	4	3	3	3
43	5	5	5	5	5	5	5	5
44	3	3	2	3	3	3	3	3
45	3	3	2	3	4	2	3	2
46	4	5	4	5	4	5	5	5
47	3	4	3	3	4	3	3	3
48	4	4	3	3	4	3	3	3
49	3	4	4	4	3	5	4	5
50	4	4	4	3	4	4	3	4
51	4	5	4	5	4	5	5	5
52	5	4	4	5	4	5	5	5
53	4	4	5	4	5	4	4	4
54	4	4	5	5	4	5	5	5
55	5	4	4	5	4	5	5	5
56	3	3	3	4	4	3	4	3
57	3	3	3	4	3	4	4	4
58	4	4	4	5	4	5	5	5
59	3	3	4	3	4	3	3	3
60	3	4	3	4	3	4	4	4
61	4	3	4	4	4	4	4	4
62	3	4	4	4	4	4	4	4
63	3	2	3	3	3	3	3	3
64	3	4	4	4	4	4	4	4
65	2	3	3	3	3	3	3	3
66	2	3	2	3	3	2	3	2
67	4	3	3	3	3	4	3	4
68	5	4	4	5	4	5	5	5
69	4	3	4	3	3	4	3	4
70	2	3	3	3	4	2	3	2
71	4	5	4	5	5	4	5	4
72	5	4	4	5	5	4	5	4
73	4	3	4	4	4	4	4	4
74	2	3	3	3	3	3	3	3
75	4	4	2	3	4	3	3	3
76	3	3	2	3	4	2	3	2
77	4	5	5	5	5	5	5	5
78	5	4	3	5	4	5	5	5
79	4	4	3	4	4	4	4	4
80	3	3	4	5	4	4	5	4

81	4	5	4	5	5	4	5	4
82	5	4	4	5	5	4	5	4
83	4	4	5	5	5	4	5	4
84	4	3	4	3	4	3	3	3
85	3	4	4	4	4	4	4	4
86	4	4	3	4	4	4	4	4
87	4	4	4	5	4	5	5	5
88	2	3	4	4	3	4	4	4
89	4	3	3	3	4	3	3	3
90	3	4	3	3	4	3	3	3
91	4	4	3	3	3	4	3	4
92	3	4	4	4	4	4	4	4
93	4	4	4	5	5	4	5	4
94	4	4	4	5	4	5	5	5
95	5	5	5	5	5	5	5	5
96	5	5	4	5	5	5	5	5
97	3	4	4	5	4	5	5	5
98	5	4	4	5	5	5	5	5
99	5	3	4	2	4	5	2	5
100	4	4	5	4	5	3	4	3

### Disiplin Kerja

Disiplin Kerja							
N0	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7
1	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	5	5	4	5
3	4	3	4	3	5	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4
5	4	4	5	4	4	4	4
6	3	4	5	4	3	3	4
7	5	4	5	5	4	5	5
8	4	4	5	4	4	4	5
9	5	5	5	5	4	5	5
10	5	5	4	5	4	5	5
11	4	4	3	3	4	4	4
12	3	4	4	4	3	3	4
13	4	3	4	4	5	4	2
14	3	4	4	4	5	3	4
15	4	3	4	4	4	4	4
16	4	5	5	5	4	4	4
17	5	4	4	4	2	5	4

18	4	4	4	4	5	4	4
19	3	4	3	4	2	3	3
20	4	5	5	5	4	4	5
21	4	3	4	4	4	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5
23	4	3	4	4	3	4	4
24	3	3	4	3	3	3	4
25	4	4	3	3	3	4	4
26	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5
29	2	3	3	3	4	2	3
30	2	2	3	2	3	2	3
31	3	3	3	3	3	3	2
32	5	5	5	5	4	5	5
33	4	5	5	5	4	4	5
34	5	4	5	5	4	5	4
35	5	4	4	4	4	5	4
36	4	5	5	4	4	4	5
37	5	4	5	5	4	5	4
38	4	4	4	4	3	4	4
39	3	3	4	4	3	3	3
40	4	3	4	3	2	4	4
41	4	4	5	4	3	4	4
42	4	4	4	4	3	4	4
43	5	5	5	5	5	5	5
44	4	3	4	3	3	4	4
45	3	4	4	4	4	3	3
46	4	4	5	4	4	4	4
47	4	2	4	4	4	4	3
48	4	4	5	4	3	4	4
49	4	3	4	3	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	5	4	3	4	4
52	5	4	5	4	4	5	5
53	4	5	4	5	4	4	4
54	4	4	4	4	3	4	4
55	5	4	4	4	4	5	4
56	4	3	4	4	3	4	3
57	3	4	3	3	3	3	3
58	4	4	4	4	3	4	4

59	4	4	4	4	2	4	4
60	4	4	3	3	4	4	4
61	3	4	4	4	5	3	3
62	4	4	4	4	4	4	4
63	3	4	3	3	3	3	4
64	4	4	4	4	4	4	4
65	3	3	3	3	3	3	3
66	3	4	3	3	2	3	3
67	3	3	4	3	1	3	4
68	4	4	4	4	4	4	4
69	3	4	3	3	4	3	4
70	5	4	4	4	4	5	4
71	4	5	5	5	4	4	4
72	5	4	5	5	3	5	5
73	3	4	4	4	4	3	4
74	3	3	4	3	4	3	3
75	4	3	3	4	3	4	4
76	3	4	4	4	4	3	5
77	4	5	4	5	4	4	4
78	4	4	5	4	2	4	5
79	4	4	4	4	4	4	4
80	4	4	4	4	3	4	3
81	5	5	5	5	5	5	5
82	5	5	4	5	4	5	4
83	5	5	5	5	5	5	5
84	4	4	3	4	3	4	4
85	4	5	4	4	3	4	5
86	4	3	5	4	3	4	4
87	5	4	4	4	3	5	4
88	4	4	4	3	2	4	4
89	3	3	4	3	4	3	4
90	3	4	4	3	3	3	4
91	4	4	3	3	3	4	4
92	4	4	4	4	4	4	4
93	4	5	5	5	4	4	4
94	5	4	5	4	4	5	5
95	5	5	5	5	5	5	5
96	5	5	5	5	5	5	5
97	4	5	4	5	4	3	5
98	4	5	4	4	4	4	5
99	5	4	5	5	5	4	4



100	5	4	5	4	5	4	5
-----	---	---	---	---	---	---	---

### Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai							
N0	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7
1	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	5	5	4
3	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	5
6	3	4	5	3	4	4	5
7	5	4	5	5	5	5	5
8	4	4	5	4	4	4	5
9	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	4	5	5	5	4
11	4	4	3	4	3	3	3
12	3	4	4	3	4	4	4
13	4	3	4	4	4	4	4
14	3	4	4	3	4	4	4
15	4	3	4	4	4	4	4
16	4	5	5	4	5	5	5
17	5	4	4	5	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4
19	3	4	3	3	4	4	3
20	4	5	5	4	5	5	5
21	4	3	4	4	4	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5
23	4	3	4	4	4	4	4
24	3	3	4	3	3	3	4
25	4	4	3	4	3	3	3
26	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5
29	2	3	3	2	3	3	3
30	2	2	3	2	2	2	3
31	3	3	3	3	3	3	3
32	5	5	5	5	5	5	5
33	4	5	5	4	5	5	5
34	5	4	5	5	5	5	5
35	5	4	4	5	4	4	4
36	4	5	5	4	4	4	5
37	5	4	5	5	5	5	5
38	4	4	4	4	4	4	4

39	3	3	4	3	4	4	4
40	4	3	4	4	3	3	4
41	4	4	5	4	4	4	5
42	4	4	4	4	4	4	4
43	5	5	5	5	5	5	5
44	4	3	4	4	3	3	4
45	3	4	4	3	4	4	4
46	4	4	5	4	4	4	5
47	4	2	4	4	4	4	4
48	4	4	5	4	4	4	5
49	4	3	4	4	3	3	4
50	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	5	4	4	4	5
52	5	4	5	5	4	4	5
53	4	5	4	4	5	5	4
54	4	4	4	4	4	4	4
55	5	4	4	5	4	4	4
56	4	3	4	4	4	4	4
57	3	4	3	3	3	3	3
58	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	3	4	3	3	3
61	3	4	4	3	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4
63	3	4	3	3	3	3	3
64	4	4	4	4	4	4	4
65	3	3	3	3	3	3	3
66	3	4	3	3	3	3	3
67	3	3	4	3	3	3	4
68	4	4	4	4	4	4	4
69	3	4	3	3	3	3	3
70	5	4	4	5	4	4	4
71	4	5	5	4	5	5	5
72	5	4	5	5	5	5	5
73	3	4	4	3	4	4	4
74	3	3	4	3	3	3	4
75	4	3	3	4	4	4	3
76	3	4	4	3	4	4	4
77	4	5	4	4	5	5	4
78	4	4	5	4	4	4	5
79	4	4	4	4	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4
81	5	5	5	5	5	5	5
82	5	5	4	5	5	5	4

83	5	5	5	5	5	5	5
84	4	4	3	4	4	4	3
85	4	5	4	4	4	4	4
86	4	3	5	4	4	4	5
87	5	4	4	5	4	4	4
88	4	4	4	4	3	3	4
89	3	3	4	3	3	3	4
90	3	4	4	3	3	3	4
91	4	4	3	4	3	3	3
92	4	4	4	4	4	4	4
93	4	5	5	4	5	5	5
94	5	4	5	5	4	4	5
95	5	5	5	5	5	5	5
96	5	5	5	5	5	5	5
97	3	4	4	4	3	3	4
98	4	4	3	4	3	3	3
99	4	4	4	5	4	4	4
100	4	5	5	5	5	5	5

### Motivasi Spiritual

Motivasi Spiritual								
N0	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8
1	4	4	5	4	4	4	4	4
2	4	5	5	5	4	4	5	4
3	4	5	5	5	3	4	5	4
4	4	3	3	3	4	4	4	4
5	4	4	3	4	4	5	4	4
6	3	3	3	3	4	5	3	3
7	5	4	5	4	4	5	5	5
8	5	4	4	4	4	5	4	5
9	5	4	4	4	5	5	5	5
10	4	4	3	4	5	4	4	4
11	4	4	4	4	4	3	4	4
12	4	3	4	3	4	4	4	4
13	4	5	4	5	3	4	4	4
14	5	5	5	5	4	4	5	5
15	5	4	5	4	3	4	5	5
16	3	4	4	4	5	5	4	3
17	3	2	3	2	4	4	3	3
18	5	5	5	5	4	4	5	5
19	4	2	3	2	4	3	3	4
20	5	4	5	4	5	5	5	5
21	5	4	5	4	3	4	5	5

22	5	5	5	5	5	5	5	5
23	2	3	2	3	3	4	3	2
24	3	3	2	3	3	4	3	3
25	3	3	3	3	4	3	3	3
26	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5
29	4	4	4	4	3	3	4	4
30	2	3	3	3	2	3	3	2
31	2	3	2	3	3	3	3	2
32	5	4	5	4	5	5	5	5
33	4	4	3	4	5	5	4	4
34	5	4	5	4	4	5	5	5
35	4	4	4	4	4	4	4	4
36	5	4	5	4	5	5	5	5
37	4	4	5	4	4	5	5	4
38	3	3	3	3	4	4	3	3
39	2	3	3	3	3	4	3	2
40	3	2	3	2	3	4	3	3
41	4	3	4	3	4	5	4	4
42	3	3	3	3	4	4	3	3
43	5	5	5	5	5	5	5	5
44	2	3	3	3	3	4	3	2
45	4	4	3	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	5	4	4
47	3	4	3	4	2	4	3	3
48	4	3	3	3	4	5	4	4
49	4	4	5	4	3	4	4	4
50	4	4	5	4	4	4	4	4
51	3	3	3	3	4	5	3	3
52	5	4	5	4	4	5	5	5
53	4	4	4	4	5	4	4	4
54	4	3	4	3	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4
56	3	3	3	3	3	4	3	3
57	3	3	3	3	4	3	3	3
58	4	3	4	3	4	4	4	4
59	3	2	3	2	4	4	3	3
60	3	4	3	4	4	3	3	3
61	4	5	5	5	4	4	5	4
62	4	4	5	4	4	4	4	4
63	3	3	3	3	4	3	3	3
64	4	4	3	4	4	4	4	4
65	3	3	4	3	3	3	4	3

66	2	2	2	2	4	3	2	2
67	2	1	2	1	3	4	2	2
68	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	3	4	4
70	5	4	5	4	4	4	5	5
71	4	4	4	4	5	5	4	4
72	4	3	4	3	4	5	4	4
73	2	4	4	4	4	4	3	2
74	3	4	3	4	3	4	3	3
75	4	3	4	3	3	3	4	4
76	4	4	5	4	4	4	4	4
77	3	4	4	4	5	4	4	3
78	3	2	4	2	4	5	3	3
79	4	4	4	4	4	4	4	4
80	4	3	4	3	4	4	4	4
81	5	5	5	5	5	5	5	5
82	5	4	5	4	5	4	5	5
83	5	5	5	5	5	5	5	5
84	3	3	4	3	4	3	3	3
85	3	3	4	3	5	4	4	3
86	4	3	3	3	3	5	3	4
87	4	3	4	3	4	4	4	4
88	4	2	3	2	4	4	3	4
89	5	4	4	4	3	4	4	5
90	2	3	4	3	4	4	3	2
91	3	3	3	3	4	3	3	3
92	4	4	5	4	4	4	4	4
93	5	4	4	4	5	5	4	5
94	3	4	4	4	4	5	4	3
95	5	5	4	5	5	5	5	5
96	5	5	5	5	5	5	5	5
97	5	4	5	4	4	4	4	5
98	4	4	4	4	4	3	5	4
99	5	5	5	5	4	4	4	5
100	5	5	4	5	5	5	5	5

## Composite Reliability

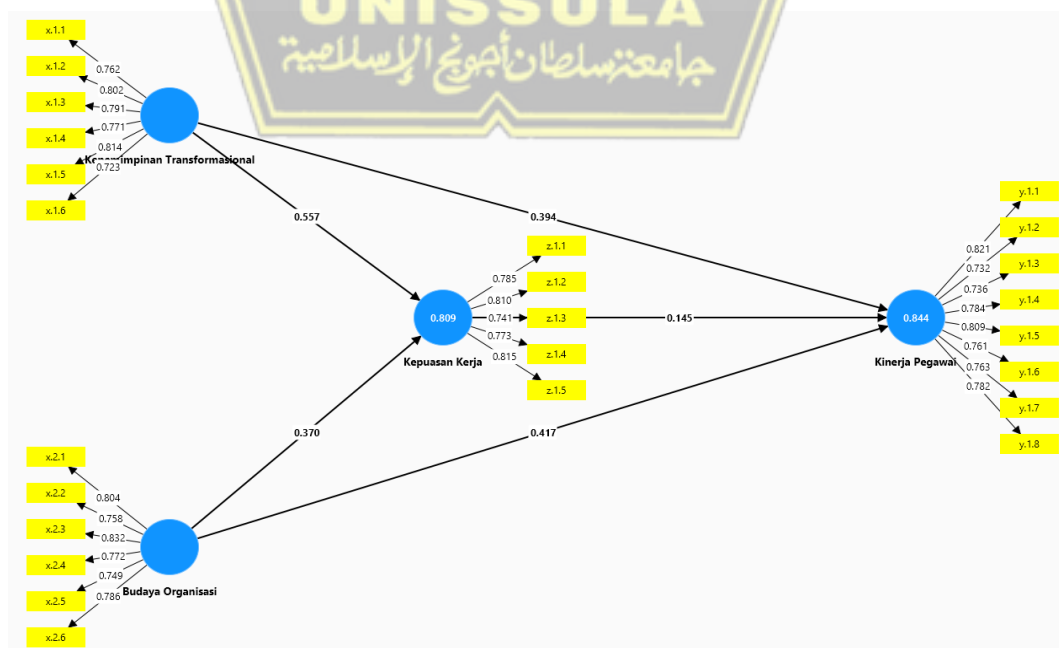
Construct reliability and validity - Overview				
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.874	0.876	0.905	0.615
Kepemimpinan Transformasional	0.869	0.872	0.902	0.605
Kepuasan Kerja	0.844	0.846	0.889	0.617
Kinerja Pegawai	0.904	0.906	0.923	0.599

## R Square

R-square - Overview	
	R-square
Kepuasan Kerja	0.809
Kinerja Pegawai	0.844

## Path Coefficients

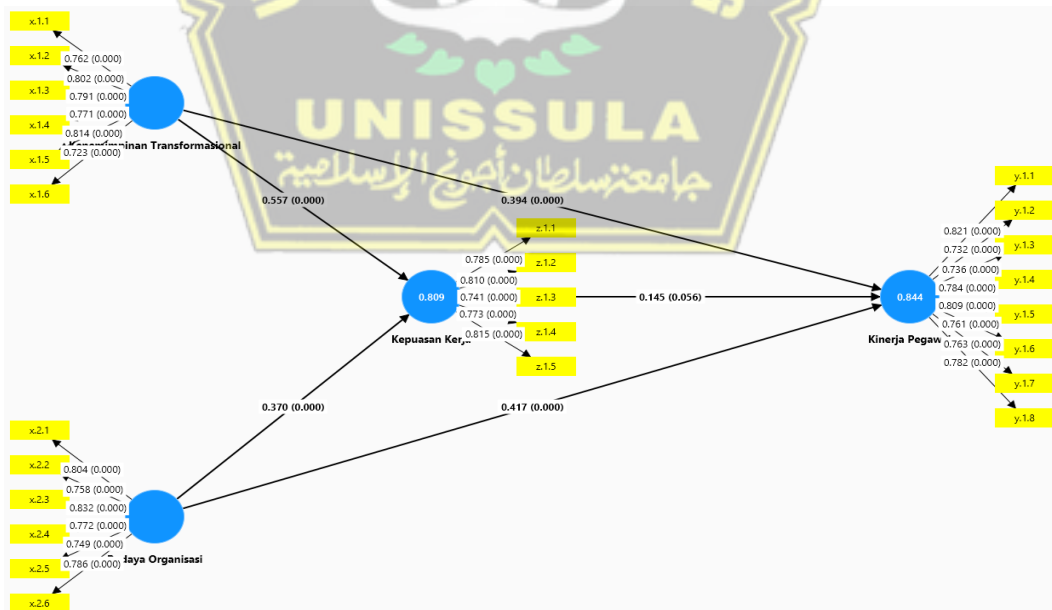
Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.370	0.370	0.102	3.637	0.000
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.417	0.414	0.097	4.284	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.557	0.556	0.100	5.564	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai	0.394	0.397	0.092	4.296	0.000
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.145	0.143	0.076	1.915	0.056





Outer loadings - Matrix

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformatif	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
x.1.1			0.762	
x.1.2			0.802	
x.1.3			0.791	
x.1.4			0.771	
x.1.5			0.814	
x.1.6			0.723	
x.2.1	0.804			
x.2.2	0.758			
x.2.3	0.832			
x.2.4	0.772			
x.2.5	0.749			
x.2.6	0.786			
y.1.1				0.821
y.1.2				0.732
y.1.3				0.736
y.1.4				0.784
y.1.5				0.809
y.1.6				0.761
y.1.7				0.763
y.1.8				0.782
z.1.1			0.785	
z.1.2			0.810	
z.1.3			0.741	
z.1.4			0.773	
z.1.5			0.815	



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan salah satu institusi yang terbesar yang ada di Negara kita. Tugas pokoknya adalah pemeliharaan keamanan dan ketertiban, penegakan hukum, dan pelayanan kepada Masyarakat. Polres Kuningan merupakan salah satu bagian dari Institusi Kepolisian yang berada di Wilayah Kabupaten Kuningan. Polres Kuningan terletak di Jalan RE Martadinata No. 526, Kabupaten Kuningan, Jawa Barat.

Polres Kuningan memiliki beberapa bagian, seperti Bagian Operasional, Bagian Sumber Daya Manusia, Bagian Perencanaan, Bagian Logistik, Satuan Lalu Lintas, Satuan Intelijen dan Keamanan, Satuan Narkoba, Satuan Samapta, Satuan Reserse Kriminal, dan Satuan Pembinaan Masyarakat, serta beberapa Seksi yang semua fungsi tersebut saling berkaitan.

Organisasi/institusi adalah sebuah wadah untuk sekumpulan orang yang bekerja sama secara rasional serta sistematis yang terpimpin atau terkendali untuk mencapai tujuan tertentu memanfaatkan sumber daya yang ada di dalamnya, begitu juga dengan Polres Kuningan. Di era globalisasi saat ini yang semakin kompetitif, maka dari itu sumber daya manusia (SDM) harus mempunyai *knowledge*, *skill* dan *attitude* yang mampu bersaing. Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi/institusi merupakan aspek terpenting untuk menunjang dalam mencapai suatu tujuan perusahaan. Menurut Werther dan Davis dalam Sutrisno (2017).

Peningkatan kualitas kinerja sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang mereka terima dan rasakan di dalam organisasinya. Oleh karena itu, Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain ; sistem gaji, kualitas dari supervisi, desentralisasi kekuasaan, tingkat kerja dan dorongan kerja, kondisi kerja yang menyenangkan, variabel kepribadian, status dan senioritas, pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kepuasan hidup. Indikator-indikator tersebut merupakan bagian dari budaya kerja, komitmen dan gaya kepemimpinan transformasional. Terdapat beberapa penelitian terdahulu terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen terhadap kepuasan kerja. Pengaruh kepemimpinan yang baik akan memberikan dampak pada kinerja karyawan yang akan meningkat (Geoliling, 2021).

Bagi Polres Kuningan, permasalahan kinerja personal/pegawai menjadi faktor penting karena berhubungan langsung dengan pelayanan terhadap kepentingan masyarakat.

**Tabel 1.1 Bentuk Pelayanan pada Polres Kuningan Polda Jabar**

No	Jenis Pelayanan	Bentuk Pelayanan
1	Administrasi Pegawai	- Absensi kehadiran Personil, baik pada saat Apel Pagi dan Apel Sore
2	Arahan Personil	- Arahan Pagi sebelum melaksanakan Giat Masyarakat - Pelaksanaan PHH Pagi

3	Pelayanan Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembinaan Partisipasi Masyarakat Di Bidang Lalu Lintas, seperti pembuatan SIM.</li> <li>- Pembuatan SKCK dan pemberitahuan ijin keramaian pada Sat Intelkam.</li> <li>- Pelayanan pembuatan surat kehilangan dan pengaduan di SPKT</li> </ul>
4	Pengecekan Tahanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memastikan kondisi Tahanan RUTAN</li> </ul>

Sumber: Data Primer POLRES KUNINGAN POLDA JABAR (2024)

Dari tabel 1.1 dapat terlihat bahwa bentuk-bentuk pelayanan yang diberikan Polres Kuningan Polda Jabar antara lain meliputi pelayanan terhadap tidak hanya masyarakat saja, namun terhadap pers internal Polres itu sendiri juga. Bahkan, terhadap tahanan pun ada pelayanan yang diberikan, yaitu pengecekan kesehatan dan kebersihan serta fasilitas di dalam Ruang Tahanan.

Menurut Muchdarsyah Sinungan (1995:95), sebagaimana ia mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dilihat dari manusianya. Maka dalam Pemerintahan pegawai harus memiliki indikator-indikator, yaitu :

1. Kualitas kerja, ketetapan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan dalam melaksanakan pekerjaan yang dilimpahkan.
2. Kuantitas kerja, dalam penerima *output* perlu diperhatikan juga bukan hanya *output* rutin, juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja "Extra".
3. Pendidikan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu yang bersifat kekaryaan. Pendidikan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Pendidikan sangat erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-

pekerjaan yang bersifat teknis. Dengan pendidikan yang dimiliki seorang pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

4. Kemampuan, terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Konsep ini jauh lebih luas, karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan memiliki kemampuan yang tinggi pula.

Setiap pegawai dituntut untuk memberikan kontribusi yang maksimal melalui kinerja yang maksimal juga. Karena kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja dari karyawannya. Menurut Hasibuan (2017) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja karyawan yang baik sangat diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Namun demikian dalam pelaksanaannya terkadang faktor kepuasan kerja kurang mendapat perhatian dari pihak organisasi dan pimpinan, hal ini dapat menjadi kendala bagi organisasi. Apabila kepuasan kerja telah dapat dirasakan oleh anggota maka dengan sendirinya semangat dan motivasinya akan meningkat, dengan demikian secara otomatis akan meningkatkan kinerjanya terhadap organisasi. Oleh karena itu, untuk menghindari timbulnya ketidakpuasan anggota dan demi kemajuan organisasi maka suatu organisasi memerlukan iklim budaya organisasi yang baik dan peran pemimpin yang

mampu menggerakkan seluruh komponen yang mendukung dalam mencapai tujuan organisasi dengan memperdayakan anggota dan mengarahkannya untuk bekerja dengan baik.

Hal yang sama disampaikan Hardiyanto Hamnas, Mashur Razak, Asniwati (2023) melakukan penelitian untuk menguji gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian Di Polres Barru dengan empat variabel, yang pertama yaitu kepuasan kerja sebagai variabel terikat (dependent variable), variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas (Independent Variable), budaya organisasi dan disiplin kerja sehingga hasil dari penelitian adalah Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja anggota Polres sehingga dapat dikatakan bahwa dengan ditingkatkannya penerapan gaya kepemimpinan transformasional maka kepuasan kerja juga akan semakin meningkat dan Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja anggota Polres. Oleh sebab itu, dapat dikatakan bahwa dengan ditingkatkannya nilai-nilai budaya organisasi di ruang lingkup Polres Barru maka kepuasan kerja juga akan semakin meningkat sehingga Disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja anggota Polres.

Hal yang berbeda kembali terdapat dalam penelitian (Zaenal Arifin, Wawan Prahawan dan Ranthi Pancasasti, 2020) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di PT.



Cemindo Gemilang (Cilegon–Banten), dengan menggunakan variabel Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dimana dalam penelitian ini dijelaskan bahwa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Budaya organisasi dalam suatu organisasi biasanya mengacu pada nilai, norma, sikap dan etos kerja yang berlaku umum pada semua bidang organisasi. Elemen-elemen ini menjadi dasar untuk memantau perilaku, pemikiran, kolaborasi, dan interaksi karyawan dengan lingkungan. Jika budaya organisasi dalam suatu perusahaan tersebut baik, maka kinerja karyawan akan meningkat dan akan dapat memberi keberhasilan pada perusahaan (Faizal Ridwan et al., 2021).

Berdasarkan dari latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap hal-hal yang dapat mempengaruhi Sumber Daya Manusia. Pada penelitian ini variabel independen yang digunakan antara lain: Kepemimpinan Transformasional dan kepemimpinan spiritual, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan serta variabel interveningnya yaitu Kepuasan Kerja. Oleh karena itu peneliti mengambil judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan

Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Polres Kuningan Polda Jabar”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka masalah dalam penelitian ini adalah tidak tercapainya Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kinerja Pegawai Polres Kuningan Polda Jabar. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana cara meningkatkan Kinerja Pegawai. Oleh sebab itu, berdasarkan latar belakang masalah di atas maka pertanyaan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja Pegawai Polres Kuningan Polda Jabar?
2. Bagaimana variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja Pegawai Polres Kuningan Polda Jabar?
3. Bagaimana variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Polres Kuningan Polda Jabar?
4. Bagaimana variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Polres Kuningan Polda Jabar?
5. Bagaimana variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Polres Kuningan Polda Jabar?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berkaitan dengan penelitian yang dilakukan pada pegawai POLRES KUNINGAN POLDA JABAR tentang faktor yang mempengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia, maka tujuan yang akan dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja Pegawai Polres Kuningan Polda Jabar.
2. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Pegawai Polres Kuningan Polda Jabar.
3. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Pegawai Polres Kuningan Polda Jabar.
4. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja teknis Pegawai Polres Kuningan Polda Jabar.
5. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja teknis Pegawai Polres Kuningan Polda Jabar.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Secara teoritis
  1. Bagi penulis penelitian ini dapat bermanfaat untuk menambah wawasan di bidang manajemen sumber daya manusia dan teori pengambilan keputusan.
  2. Bagi pihak lain, penelitian ini dapat dijadikan acuan dan menambah pengetahuan untuk menyusun di bidang yang sama.
2. Secara praktis, penelitian ini dapat memberikan deskripsi dan input informasi bagi Pegawai Polres Kuningan Polda Jabar mengenai pengaruh

kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan..



## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **2.1 Alur Berfikir**

##### **2.1.1 Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu masalah yang sangat penting dalam manajemen. Beberapa bahkan menilai bahwa kepemimpinan merupakan jantung atau inti dari manajemen. Pemimpin atau gaya kepemimpinan merupakan faktor yang berkaitan erat dengan tugas manajer. Seorang manajer diharapkan mampu untuk mengelola organisasinya dengan baik. Namun begitu dikarenakan manajer dan pemimpin memiliki arti yang berbeda, seorang manajer yang baik belum tentu pemimpin yang baik, begitupun sebaliknya (Mamduh, 2017).

Kepemimpinan memiliki konotasi mengenai citra individu-individu yang berkuasa dan dinamis yang mengendalikan atau mengarahkan kepada tujuan perusahaan (Yuki, 2018). Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama untuk mencapai sebuah tujuan (Wursanto, 2013). (Santosa, 2014) memberikan pengertian bahwa kepemimpinan sebagai "usaha untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka bersedia menyumbangkan kemampuannya lebih banyak dalam mencapai tujuan kelompok yang telah disepakati". (Purwanto, 2013) mengatakan bahwa kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi, suatu seni pembinaan kelompok orang-

orang tertentu, biasanya melalui 'human relations' dan motivasi kerja yang tepat, sehingga tanpa adanya rasa takut mereka mau bekerja sama dan membanting tulang memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan-tujuan organisasi.

Kepemimpinan akan membentuk komitmen dan antusiasme yang dibutuhkan untuk menerapkan bakat seseorang sepenuhnya untuk membantu menyelesaikan rencana dan memastikan semuanya bberubah seperti yang diinginkan dengan kendali yang penuh. (Shchermerhorn, 2017: 4). Walaupun memiliki banyak pengaertian, secara umum dapan diartikan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan dari orang-orang yang berada dalam suatu kelompok. Kepemimpinan merupakan sebuah proses seseorang memberikan pengaruh terhadap orang lain.

Fungsi kepemimpinan menurut Stoner (2016) yang pertama yaitu fungsi yang berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah (task-related), dimana fungsi ini berhubungan dengan tanggung jawab seorang pemimpin atas pekerjaannya, mencakup pemberian saran penyelesaian kepada bawahan, memberikan pendapat dan informasi kepada bawahan, serta memberikan jalan keluar atau solusi dari permasalahan yang dihadapi bawahannya. Kedua adalah fungsi sosial atau memelihara kelompok (group-maintenance) merupakan fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok, yaitu segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan

kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat dan perselisihan serta memastikan bahwa individu merasa dihargai oleh kelompok, juga mencakup tindakan mendorong anggota kelompok untuk mencapai tujuan dan menjaga suasana kelompok.

Ghiselli (2017) telah menunjukkan sifat-sifat tertentu yang penting untuk kepemimpinan efektif. Sifat-sifat tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan dalam pengawasan.
- b. Kebutuhan akan prestasi kerja.
- c. Kecerdasan intelektual.
- d. Tegas dalam mengambil keputusan.
- e. Percaya diri.
- f. Inisiatif.

Sedangkan menurut (Miftah, 2016) dalam bukunya *Kepemimpinan dalam Manajemen*, menyebutkan bahwa sifat-sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, adalah sebagai berikut:

- a. Kecerdasan, pemimpin diharapkan memiliki kecerdasan lebih.
- b. Kedewasaan dan keluasan hubungan social, pemimpin diharapkan memiliki kematangan emosional dan tidak labil.
- c. Motivasi kerja diri dan dorongan berprestasi , pemimpin memiliki motivasi yang kuat untuk berprestasi.
- d. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan. pemimpin tidak sungkan untuk mengakui karyawannya dan berpihak kepada karyawannya.



Gaya kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau tipe kepemimpinan. Menurut Davis dan Newstrom (2015) pada dasarnya gaya kepemimpinan berarti suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuan seseorang dalam memimpin. Menurut Tampubolon (2013) adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Berdasarkan pengertian tersebut gaya kepemimpinan disimpulkan sebagai kemampuan seseorang dalam melakukan kontrol kepada orang lain untuk melakukan sesuatu untuk mencapai sebuah tujuan.

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Sedangkan Robins (2012) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan yang kemudian peneliti gunakan sebagai indikator antara lain:

<i>Gaya kepemimpinan Kharismatik</i>	<i>Gaya Kepemimpinan Transaksional</i>	<i>Gaya Kepemimpinan Transformasional</i>	<i>Gaya Kepemimpinan Visioner</i>
1. Visi dan artikulasi.	Imbalan kontingen	Kharisma	Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan



			menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini.
2.Rasio personal.	Manajemen berdasar pengecualian (aktif):	Inspirasi	Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan
3.Peka terhadap lingkungan.	Manajemen berdasar pengecualian (pasif):	Stimulasi intelektual	terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan,

4.Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut.	Laissez-Faire: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.	Pertimbangan individual	bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.
5.Perilaku tidak konvensional.			

### 2.1.2 Kinerja Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia atau SDM ialah faktor sentral dalam sebuah organisasi. Tentunya setiap organisasi dibentuk dengan berdasar kepada berbagai visi untuk kepentingan manusia. Urgensi sumber daya manusia dalam sebuah organisasi mengharuskan setiap organisasi memiliki pegawai dengan kualitas dan produktifitas yang tinggi dalam menjalankan organisasinya (Kalangi, 2015). Sumber daya manusia di dalam perusahaan dituntut untuk memberikan kontribusi yang positif. Menurut (Mangkunegara, 2012) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Menurut (Herman Sofyandi, 2013) menyatakan bahwa “Manajemen SDM didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi – fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading* dan *controlling*, didalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien”.

Menurut Yofandi (2017) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dalam mengatur dan merencanakan serta memproses hubungan dan peranan seorang individu atau karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab terhadap

perusahaan dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

**a. Fungsi Kerja Sumber Daya Manusia**

Menurut Veithzal Rivai (2015) tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal).
- h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Menurut (Edwin B.filippo dan Malayu S.P Hasibuan 2016) fungsi manajemen sumber daya manusia secara manajerial adalah sebagai berikut :

- a. Perencanaan (*planning*) Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan. Pengorganisasian (*organizing*) Pengorganisasian diartikan suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan.
- b. Penggerakan Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

c. Pengawasan (*controlling*) Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses *monitoring* kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan - harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan mempermudah bagi suatu instansi dalam menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak.

d. Motivasi (*Motivating*) Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada dasarnya perusahaan

bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

- e. Evaluasi (*evaluating*) Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan sistem pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran. Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

Selanjutnya ditambahkan lagi menurut A. Dele Timple dalam (Mangkunegara, 2014), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu adalah faktor yang dihubungkan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan seseorang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan atau



tempat kerja. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan. Faktor eksternal ini dapat bersifat langsung maupun tidak langsung.

#### **b. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pembahasan terkait manajemen sumber daya manusia menjadi suatu bahasan yang menjadi suatu proses sistematis dan terstruktur untuk menjalankan segala proses pengelolaan yang ada di dalam suatu lingkungan perusahaan. Dengan memiliki pengelolaan yang tersistem maka perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai dan direalisasikan melalui pengelolaan sumber daya manusia. Menurut (Bintoro dan Daryanto, 2017) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*) Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.
2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*) Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas – tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.
3. Fungsi Pengarahan (*Directing*) Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.



4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*) Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah dicapai. Selain manajemen sumber daya manusia mempunyai proses pengelolaan kegiatan dengan masing-masing fungsinya, manajemen sumber daya manusia juga memiliki tujuan pengelolaan.

Menurut Hasibuan, S.P ( 2014 ), perencanaan sumber daya manusia yaitu :

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakan.
3. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah koordinasi, intergenesi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan dan/atau kelebihan karyawan.
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

### c. Kompensasi Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut (Simamora, 2004), kompensasi merupakan istilah luas yang memiliki keterkaitan dengan imbalan finansial yang diperoleh individu melalui hubungan kepegawaiannya dengan sebuah organisasi. Bentuk dari kompensasi sendiri pada umumnya ialah berbentuk finansial. Pemberian kompensasi kepada pegawai bisa dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi secara langsung dilakukan dengan cara pemberian uang secara langsung kepada karyawan. Sedangkan kompensasi tidak langsung dilakukan dengan cara karyawan menerima kompensasi dalam bentuk non uang atau non moneter.

1. Upah dan Gaji yang biasanya diberikan per jam sesuai ketentuan Pasal 1 ayat 30 undang-undang ketenagakerjaan, upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja atau buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/jasa yang telah atau akan dilakukan. Adapun gaji pada umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan. Sehingga terlepas dari lamanya jam kerja (Simamora, 2004).

2. Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktifitas, penjualan, keuntungan atau upaya pemangkasan biaya. Tujuan utama program insentif adalah untuk mendorong dan mengimbali produktifitas karyawan dan efektifitas biaya. (Simamora, 2004).
3. Tunjangan Beberapa contoh tunjangan diantaranya ialah asuransi kesehatan dan asuransi jiwa, liburan gratis yang semua biayanya ditanggung perusahaan, program pensiun, serta tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian (Simamora, 2004) .
4. Beberapa contoh fasilitas ialah seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, ataupun akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal (Simamora, 2004).

Bentuk kompensasi tidak langsung yang lain adalah adanya jaminan kesehatan, khususnya jaminan kesehatan di area kerja yang diatur dalam ketentuan keselamatan dan kesehatan kerja (K3). Salah satu yang menjadi tujuan pokok pengusaha, pemerintah maupun wiraswasta yang tugas pokoknya mengelola manusia ialah kesejahteraan karyawan. Dan yang menjadi salah satu unsur

kesejahteraan manusia adalah keselamatan dan kesehatan kerja. Tentunya penggunaan teknologi canggih dan beresiko tinggi dalam area industrialisasi menjadi tantangan yang semakin meningkat bagi karyawan maupun perusahaannya. Tantangan tersebut seyogyanya dapat diatasi melalui kesiapan tenaga kerja baik dari aspek pendidikan maupun keterampilan serta peralatan perlindungan kerja (Rahmawati, 2008).

Menurut Rachmawati (2008), dampak positif dari adanya kompensasi bagi organisasi atau perusahaan di antaranya ialah:

- a. Memperoleh karyawan dengan kualitas yang tinggi
- b. Memotivasi pekerja untuk bekerja lebih giat serta meraih prestasi.
- c. Memikat para pelamar kerja yang berkualitas dari lowongan kerja yang ada Memudahkan dalam proses pelaksanaan administrasi maupun aspek hukumnya.
- d. Memiliki keunggulan yang melebihi pesaing/kompetitor.

#### **d. Penilaian Kerja Sumber Daya Manusia**

Pada umumnya setiap perusahaan melakukan tindakan baik informal maupun formal untuk menilai kinerja para karyawannya. Penilaian kinerja sama halnya dengan melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan yang dilakukan saat ini dan atau dimasa lalu. Penilaian kinerja juga biasanya menggunakan asumsi bahwa para karyawan memahami seluruh standar yang menjadi kinerjanya. Penyelia akan memberikan

umpan balik, pengembangan dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik (Dessler, 2006).

Simamora (2004) juga menyatakan bahwa dalam manajemen modern sekarang ini, evaluasi kinerja merupakan mekanisme yang sangat penting dalam manajemen. Hal tersebut untuk kemudian dapat digunakan dalam menjelaskan tujuan serta standar kinerja dan juga memotivasi kinerja karyawan di waktu yang akan datang. Penilaian kinerja dapat menjadi acuan dalam mengambil keputusan-keputusan yang akan mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, serta kondisi kepegawaian lainnya. Proses penilaian atau evaluasi kinerja meliputi tiga tahap penting, yaitu mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja serta memberikan umpan balik. Pertama mendefinisikan pekerjaan, dimana perusahaan dan karyawan sepakat atas kewajiban serta standar pekerjaannya. Kedua penilaian kinerja, dimana perusahaan membandingkan kinerja karyawan yang telah dilakukan dengan standar yang telah sama-sama disepakati. Ketiga ialah umpan balik, dimana atasan dan bawahan sama-sama melakukan diskusi kinerja dan kemajuan bawahan, yang pada akhirnya melakukan perencanaan untuk mengembangkan segala sesuatu yang diperlukan untuk ke depannya (Dessler, 2006).

**e. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut (Hasibuan, 2021) ada beberapa komponen manajemen sumber daya manusia, di antaranya sebagai berikut:

- a. Pengusaha adalah seseorang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan, dan besarnya pendapatan tersebut tidak menentu tergantung dari keuntungan yang diperoleh dari usaha tersebut.
- b. Karyawan adalah aset perusahaan yang paling penting, karena aktivitas perusahaan tidak akan berlangsung tanpa keterlibatan karyawan. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai.
- c. Pemimpin adalah seseorang yang menggunakan otoritas dan kepemimpinannya untuk mengarahkan karyawan dan bertanggung jawab atas pekerjaan karyawan tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

Adapun yang menjadi Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu sebagaimana menurut pendapat Hasibuan (2021) manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan uraian tugas, persyaratan jabatan, dan evaluasi pekerjaan



- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh
- h. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilaian karyawan
- i. Mengelola mutasi karyawan baik secara vertikal maupun horizontal
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Dalam melakukan peranan manajemen sumber daya manusia tersebut maka peneliti akan menjelaskan masalah-masalah dalam kepegawaian yaitu pelatihan, disiplin kerja, dan kinerja

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

Pemahaman tentang budaya organisasi tentu tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya, yang merupakan salah satu terminologi dalam sosiologi. Menurut Edward, yang dikutip oleh Akdon, mendefinisikan kebudayaan sebagai keseluruhan yang kompleks, yang di dalamnya terkandung pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adat



istiadat, dan kemampuan-kemampuan lain yang didapat seseorang sebagai anggota masyarakat (Hikmat, 2011).

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2005:113).

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang panjang. Budaya dalam arti antropologi dan sejarah adalah inti dari kelompok dan masyarakat yang berbeda mengenai cara pandang anggotanya yang saling berinteraksi dengan orang luar serta bagaimana mereka menyelesaikan apa yang dilakukannya. Menurut definisi, budaya itu sukar dipahami, tidak berwujud, implisit dan dianggap sudah semestinya atau baku. Budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu diharapkan untuk diajarkan kepada anggota baru

sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut (Rivai, 2003).

Sedangkan menurut Robbins yang dikutip oleh Siswanto dan Sucipto, mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang didukung oleh organisasi atau falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, atau cara pekerjaan dilakukan di tempat kerja, atau asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi (Siswanto, 2008).

Linda Smircich menyatakan bahwa ada dua pendapat berkaitan dengan budaya organisasi. pendapat pertama berpandangan bahwa “*organization is a culture*”, sehingga lebih menitikberatkan pada pentingnya penjelasan deskriptif atas sebuah organisasi. Sedangkan pendapat yang kedua menganggap bahwa “*organization has a culture*”, dengan begitu kubu ini lebih menekankan pada factor penyebab terjadinya budaya dalam organisasi dan implikasinya terhadap organisasi tersebut. Menurut Sobirin, pendapat kedua ini lebih tepat diterapkan dalam kepentingan organisasi karena menitikberatkan pada pentingnya budaya sebagai variabel yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi (Sopiah, 2008).

#### **2.1.4 Disiplin Kerja**

Disiplin kerja merupakan sikap pegawai dalam menghormati, menghargai dan taat terhadap tata tertib instansi. Disiplin adalah salah satu hal yang harus terus dijaga dan ditingkatkan secara terus menerus agar

pegawai menjadi terbiasa bekerja sesuai aturan (Tinovitasari et al., 2017). Seorang pegawai yang masuk tepat pada waktunya, melakukan tugas sesuai jadwal pekerjaan yang telah ditetapkan, mengikuti setiap aturan dan standar, hasil pekerjaannya akan lebih berkualitas karena pekerjaan yang dilakukan tepat pada sasaran dan tujuan (Wahyuni & Andjarwati, 2022).

Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya (Hasibuan, 2007). Tujuan utama dari tindakan disiplin ialah untuk memastikan bahwa perilaku pegawai konsisten dengan aturan instansi. Tujuan disiplin kedua yaitu untuk menumbuhkan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya di antara penyelia/pimpinan dengan bawahannya. Tujuan disipliner juga diharapkan dapat membantu pegawai untuk lebih produktif dalam menunjukkan kinerjanya, dengan cara mematuhi seluruh peraturan dan prosedur yang ditetapkan oleh manajemen agar dapat menghasilkan suatu output sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan (Simamora, 2004).

Menurut (Wau, Samalua W., 2021) diartikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan

terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur maupun kebijaksanaan yang ada sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut Afandi (2018:12) menyatakan bahwa, disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, yang didalamnya mencakup: 1) adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan; 2) adanya kepatuhan para pengikut; 3) adanya sanksi bagi pelanggar. Selanjutnya Menurut Siagian dalam Ichsan, dkk (2020) bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan- peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan dapat ditarik kesimpulan bahwa Disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkahlaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik yang tertulis dalam pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam sebuah organisasi

### 2.1.5 Motivasi Spiritual

Motivasi spiritual atau motivasi ruhiyah merupakan kesadaran seseorang bahwa ia memiliki hubungan dengan Allah SWT, zat yang akan meminta pertanggung jawaban manusia atas segala perbuatannya di dunia. Motivasi inilah yang mampu mendorong manusia untuk melakukan perbuatan apa saja, asalkan sesuai dengan syariat yang diberikan-Nya (Damayanti, 2019). Motivasi spiritual menurut Anshari (2013) memiliki tiga indikator, yaitu sebagai berikut:

1. Motivasi akidah adalah keyakinan hidup yaitu pengikraran yang bertolak dari hati. Jadi, motivasi akidah dapat ditafsirkan sebagai motivasi dari dalam yang muncul akibat kekuatan akidah tersebut. Motivasi akidah tersebut merupakan sikap intrinsik. Dimensi akidah ini menunjukkan pada seberapa besar tingkat keyakinan muslim terhadap ajaran-ajaran yang bersifat fundamental dan dogmatic. Ini dimensi keimanan mencakup iman kepada Allah, para Malaikat, Rasul-Rasul, kitab Allah, surga dan neraka, serta qadha dan qadar. Ibadah merupakan tata aturan Illahi yang mengatur hubungan ritual langsung antara hamba Allah dengan Tuhannya yang tatacaranya ditentukan secara rinci dalam Al Qur'an dan Sunnah Rasul.
2. Motivasi ibadah merupakan motivasi yang tidak pernah dilakukan oleh orang yang tidak memiliki agama, seperti sholat, doa dan puasa. Ibadah selalu bertitik tolak dari aqidah. Jika dikaitkan

dengan kegiatan bekerja, Ibadah masih berada dalam taraf proses, sedangkan output dari ibadah adalah muamalat. Muamalat merupakan tata aturan illahi yang mengatur hubungan manusia dengan sesama manusia dengan benda atau materi.

3. Motivasi Muamalat ini berarti mengatur kebutuhan manusia seperti: kebutuhan primer (kebutuhan pokok), sekunder (kesenangan) dengan kewajiban untuk dapat meningkatkan kinerja dan kebutuhan primer (kemewahan) yang dilarang oleh Islam. Oleh karenanya manusia diharapkan dapat bekerja dan memproduksi sebagai bagian dari muamalat menuju tercapainya *rahmatan lil alamin*. Disimpulkan bahwa tuntutan akan kebutuhan spiritual begitu mendesak bagi kemanusiaan universal sehingga dalam persoalan-persoalan yang paling sederhana sekalipun harus diupayakan tetap menuju pada alur spiritualitas. Oleh karenanya kajian motivasi spiritual sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja yang religious.

#### **2.1.6 Kinerja Pegawai**

Mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuann kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan



sebagai acuan (Unnisa, 2020). Kinerja adalah hasil atas yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Menurut Murti dan Srimulyani (2013:12) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah seberapa banyak para pegawai memberikan kontribusi kepada instansi meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja atau sikap kooperatif. Menurut Prawirosentono dalam Tampubolon (2007) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Sumber daya manusia mempunyai fungsi penting dalam menentukan keberhasilan Instansi dalam menghadapi tantangan globalisasi, maka kinerja pegawai perlu diperhatikan karena SDM merupakan aspek yang harus selalu diperhatikan demi menunjang kemajuan suatu organisasi (Kurniasih et al., 2022).

Menurut Mangkunegara (2017) Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun pengertian kinerja menurut (Lahada, 2020) Kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah di susun melalui berbagai program dan kegiatan yang dilaksanakan dalam suatu organisasi. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang



memiliki kemampuan, motivasi, kompetensi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam menjalankan kinerja.

## 2.2 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan uraian dari rumusan masalah serta kerangka pemikiran, maka dapat disusun hipotesis-hipotesis sebagai berikut:

### 2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Andreas Lako (2004) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan faktor pengaruh individu yang memungkinkan dapat membantu memecahkan masalah dan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional, antara lain: 1. Menggerakkan semua sumber daya organisasi 2. Menciptakan perbedaan dan perubahan besar dalam kelompok dan organisasi 3. Membesarkan kolega-subordinate untuk mencapai kesadaran yang lebih besar atas perannya dalam organisasi. Lima indikator diatas merupakan item *Instrument Job Description Index* yang banyak digunakan dalam mengkaji kepuasan kerja. Terdapat lima indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2005), yaitu: 1. Pekerjaan itu sendiri Setiap pegawai dimungkinkan mempunyai pendapat yang subjektif atas tingkat tanggung jawab, kepentingan, dan

pertumbuhan dari pekerjaan yang dimiliki Pegawai akan merasa puas jika pekerjaan yang ditanganinya mempunyai bentuk tanggung jawab, kepentingan, dan pekerjaan tersebut juga mempunyai prospek pertumbuhan bagi pegawai sebagai media pembelajaran. 2. Gaji Imbalan atas pekerjaan pada dasarnya merupakan bentuk ganti rugi atas kontribusi yang telah diberikan pegawai kepada perusahaan. Penilaian kepuasan atas gaji ini sangat subyektif karena setiap pegawai mempunyai tuntutan gaji yang berbeda-beda sesuai dengan beban hidupnya. Oleh sebab itu, pengukuran terhadap variabel gaji dikembalikan pada penilaian pegawai. 3. Kesempatan Promosi Sebuah kewajiban bagi seorang pegawai untuk berkeinginan mendapatkan karir yang lebih tinggi dari sebelumnya. Kesempatan promosi juga menjadi perhatian untuk mendorong kepuasan kerja pada pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila dalam pekerjaannya terdapat kesempatan promosi terbuka dengan luas. Akan tetapi, pengukuran variabel ini juga bergantung pada penilaian pegawai atas kesempatan promosi yang diberikan di tempat kerjanya dibandingkan dengan tuntutan maupun keinginan dari pegawai. 4. Pengawasan Pengawasan merupakan bentuk penilaian pegawai atas manfaat dan aktivitas supervisi. Secara umum dipahami bahwa dengan pengawasan yang ada melalui aktivitas supervisi, pegawai akan merasa terbantu secara teknis dan merasa termotivasi, sehingga tingkat kepuasan yang dirasakan

pegawai akan terjaga. 5. Rekan Kerja Keberadaan pegawai di dalam lingkungan kerja tidak terlepas dari rekan kerja dimana pegawai bekerja. Kepuasan karyawan juga mampu dipicu dengan adanya respon lingkungan tersebut. Jika pegawai merasa dihargai dalam lingkungan kerjanya yaitu dengan rekan kerja, maka sangat dimungkinkan kepuasan kerja akan meningkat. Pengukuran atas variabel ini sangat tergantung pada penilaian pegawai atas respon dari lingkungan kerjanya. Rasminingsih, N. (2024) kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif. Maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

**H1:** Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Polres Kuningan Polda Jabar.

### **2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins dan Judge (2015), kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif terhadap suatu pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Luthans (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi seseorang baik emosi senang maupun emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja pada seseorang. Menurut Kneitner dan Kinicki (2014), kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009) kepuasan kerja adalah

suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Yusuf dan Al Arif (2015) mengartikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaannya. Hal ini berarti seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan yang rendah memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya. Dari pengertian menurut beberapa para ahli yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap seorang pekerja terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian pada situasi kerja. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penilaian pekerja mengenai pengalaman kerja yang dirasakan pada saat ini dan pada waktu yang lampau. Pratama, T. Yusuf, T & Yuliani T (2024) Dari hasil pengujian hipotesis, diperoleh hasil Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja Pegawai Maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

**H2:** Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Polres Kuningan Polda Jabar.

### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan merupakan hal yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin. Hal ini dikarenakan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja guna mencapai tujuan dan sasaran (Handoko, 2011). Menurut Wicaksono (2014) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dilakukan dengan mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Seorang pemimpin di dalam memimpin pasti memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi karyawan yang dipimpinnya. Kemudian, menurut Indrayanto et al. (2013) gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi pengikut untuk terlibat, berkomitmen, dan memiliki visi serta tujuan bagi organisasi mereka, mendorong pengikut menjadi inovatif di dalam memecahkan masalah organisasi, dan mendukung pengikut untuk memiliki kompetensi dalam kepemimpinan melalui pembinaan dan pengawasan. Jadi, berdasar penjelasan di atas gaya kepemimpinan memang hal yang penting dimiliki oleh seorang pemimpin di dalam memimpin.

Adapun penelitian – penelitian mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan yaitu, Ahmad Rivai (2020) yang menjelaskan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Sedangkan, Supendy et al. (2012) menghasilkan

bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

**H3:** Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Polres Kuningan Polda Jabar.

#### **2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Greenberg dan Baron dalam Thamrin (2012) kepuasan kerja merupakan cerminan tingkah laku positif maupun negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja akan ditunjukkan melalui sikap dan tingkah laku karyawan terhadap pimpinannya, dimana karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan melakukan hal – hal baik dan supportif untuk membantu pimpinannya mencapai tujuanm perusahaan. Dengan kata lain apabila karyawan merasa puas akan pekerjaan, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan, karyawan akan memberikan kontribusi positif untuk mencapai tujuan perusahaan dengan meningkatkan kinerjanya. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Vivin Rosvita, Endang Setyowati, Zaenal Fanani, 2017) yang menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan penelitian dari (Wan Dedi Wahyudi, Zulaspan Tupti 2019) Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan demikian dapat dikatakan bahwa meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Aceh



Tamiang dengan meningkatkan budaya organisasi yang ada. Berdasarkan penelitian tersebut penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut ini. Maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

**H4:** Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Polres Kuningan Polda Jabar.

### **2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Setiap manusia mempunyai kebutuhan dalam hidupnya. Adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan itulah yang mendorong manusia melakukan berbagai aktivitas. Kebutuhan yang dimiliki manusia sangatlah beragam. Kepuasan seseorang antara satu dengan yang lainnya akan berbeda-beda. Jadi, kepuasan itu bersifat individual. Menurut Abdurrahmat (2006) kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang digelutinya.

Kepuasan kerja pegawai merupakan suatu fenomena yang perlu dicermati oleh pimpinan organisasi. Kepuasan kerja pegawai berhubungan erat dengan kinerja pegawai. Berikut ini pengertian kepuasan kerja menurut para ahli : Stone dalam Kadarisman (2013:322).

Menurut Steve M. Jex (2002) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan, kepuasan kerja melulu berkaitan dengan sikap



pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Menurut Robbins (2002), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain: pekerjaan yang menantang, penghargaan, kondisi lingkungan kerja, dan hubungan interpersonal.

1. Kerja yang menantang secara mental. Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, akan tetapi yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.
2. Penghargaan yang sesuai. Pegawai menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan karyawan. Saat bayaran dianggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.
3. Kondisi kerja yang mendukung. Pegawai berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk didalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat kebisingan.
4. Kolega yang sportif. Individu mendapatkan sesuatu

yang lebih dari pada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Natalia C. P. Paparang William A. Areros Ventje Tatimu, 2021) yang menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pos Indonesia Cabang Manado. dan penelitian dari (Elizabeth Fauziek dan Yanuar 2021) terdapat pengaruh negatif signifikan antara kepuasan kerja terhadap stres kerja, terdapat pengaruh negatif signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan.<sup>1</sup> (Efi Yuliana, Khotim Fadhli, 2023), Adapun penelitian lainnya menyatakan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Industri Tenun Dua Thermos. Berdasarkan penelitian tersebut penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut ini.

Maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

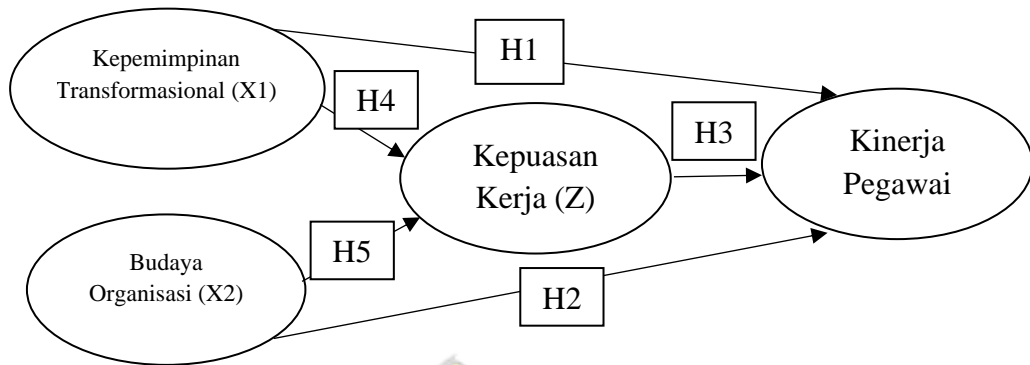
**H5:** Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai.

### **2.3 Kerangka Penelitian**

Berdasarkan landasan teori , penelitian terdahulu dan hipotesis maka disusun kerangka berpikir penelitian sebagai berikut:

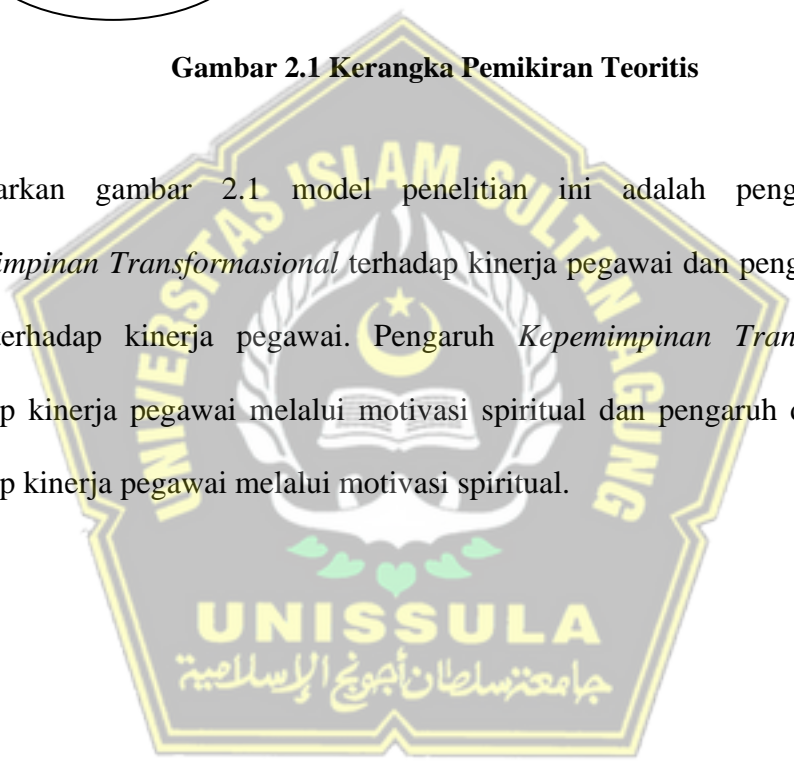
---

<sup>1</sup> Wan Dedi Wahyudi, Zulaspan Tupti, Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Berdasarkan gambar 2.1 model penelitian ini adalah pengaruh antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap kinerja pegawai dan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi spiritual dan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi spiritual.



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini akan diuraikan mengenai arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, populasi dan sampel, sumber dan jenis data, metode pengumpulan data, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *eksplanatory* yang bersifat asosiatif, merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening Polres Kuningan Polda Jabar.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono (2011:80). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pegawai yang bekerja di Polres Kuningan Polda Jabar. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 100 Pegawai yang bekerja

Polres Kuningan Polda Jabar. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *non probability sampling*, dengan teknik *Purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah Teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, yaitu Pegawai yang bekerja Polres Kuningan Polda Jabar. Rumus pengambilan sampel dapat menggunakan rumus menurut Slovin, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{46}{1 + 46 (0.1)^2}$$

$$n = 31.5.67$$

Keterangan :

$n$  = Jumlah sampel

$N$  = Ukuran populasi

$e$  = Persentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bias ditolerir,  $e = 0.1$

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data subyek. Menurut Indriantoro dan Supomo (2012) mengemukakan bahwa data subyek merupakan jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian. Dalam hal ini data yang digunakan adalah dari hasil jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan dalam wawancara, baik secara lisan maupun tertulis. Data mempunyai sifat memberikan gambaran tentang suatu masalah. Dalam penelitian ini sumber data

yang diperlukan adalah data primer, yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya tidak melalui perantara (Indriantoro & Supomo, 2012). Adapun yang termasuk data primer adalah sebagai berikut:

- a. Data primer yaitu data yang dikumpulkan melalui penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Data primer diperoleh dari jawaban para Pegawai yang bekerja Polres Kuningan Polda Jabar.
- b. Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber aslinya. Penelitian ini menggunakan data sekunder yaitu berasal dari buku-buku ilmiah, jurnal, tulisan-tulisan atau artikel yang ada hubungannya dengan masalah-masalah yang diteliti sebagai landasan dan teori.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka agar tercapai tujuan penelitian. Berdasarkan jenis dan sumber data, maka teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu menggunakan kuesioner yang disebarluaskan secara langsung melalui selembar kertas yang berisikan kumpulan pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator pada setiap variabel. Kuesioner tersebut disebarluaskan kepada para objek dalam penelitian ini.

Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan beberapa cara berikut:

#### **1. Data Primer**

Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber aslinya. Adapun data primer yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

- a. Kuesioner



Kuesioner yaitu suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian (Umar,2012). Dalam penelitian ini kuesioner diberikan kepada masyarakat yang menggunakan pelayanan Kantor Kecamatan.

b. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara atau tatap muka secara langsung dengan masyarakat berkaitan dengan permasalahan yang terjadi pada instansi, sehingga memperoleh keakuratan penelitian.

c. Studi kepustakaan

Studi kepustakaan yaitu pengumpulan data yang berasal dari buku-buku literatur serta bacaan lain yang mendukung penelitian ini. Adapun studi kepustakaan dalam penelitian ini berupa jurnal yang diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu dan literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa jurnal yaitu diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian serta literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian. Dalam penelitian ini juga menggunakan data instansi.



### 3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional merupakan penentuan *construk* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur (Indrianto dan Supomo, 2012). Definisi operasional variabel di dasarkan pada satu atau lebih referensi yang di sertai dengan alasan penggunaan definisi tersebut. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel bebas atau independent yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini variabel independen adalah Kepemimpinan Transformasional (X1) dan budaya Organisasi (X2)
- b. Variabel terikat atau dependen yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah kinerja pegawai (Y)
- c. Variabel intervening yaitu variabel yang memediasi hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel intervening adalah Kepuasan Kinerja (Z)

**Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1.	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepemimpinan Tranformasional gaya kepemimpinan yang mengedepankan kerja sama antara pemimpin sebagai leader atau sebagai inspirator yang mampu menggerakkan kesadaran anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama – sama.	1. Idealized influence. 2. Inspirational motivation. 3. Individualized Consideration. 4. Intellectual Stimulation 5. Kharisma. 6. Menerima saran. Sumber: Hendar Kurniawan (2016) , Robins (2010)	1-5 Keterangan : Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS) Skor 2 : Tidak Setuju (TS) Skor 3 : Netral (N) Skor 4 : Setuju (S) Skor 5 : Sangat Setuju (SS)

2	budaya Organisasi (X2)	Budaya organisasi Sebuah kebiasaan, nilai dan norma yang sudah menjadi kesepakatan dan pedoman bagi karyawan untuk menjalankan visi, misi organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan dan menjadi solusi dari berbagai masalah yang nanti dihadapi oleh perusahaan.	1. Aturan. 2. Pelaksanaan nilai-nilai Kepercayaan dan mempertahankan stabilitas kerja 5. Orientasi hasil 6. Agresif dalam bekerja Sumber : Wirawan (2007), Luthans (2008)	1 – 5 Keterangan : Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS) Skor 2 : Tidak Setuju (TS) Skor 3 : Netral (N) Skor 4 : Setuju (S) Skor 5 : Sangat Setuju (SS)
3	Kepuasan Kinerja (Z)	Kepuasan Kerja perasaan yang dialami oleh seorang karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja yang ada di perusahaan	1. Senang pada pekerjaan. 2. Mencintai pekerjaan. 3. Moral kerja. 4. Nilai positif terhadap pekerjaan. 5. Prestasi kerja Sumber: Hasibuan (2017), Koesmono (2015)	1 – 5 Keterangan : Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS) Skor 2 : Tidak Setuju (TS) Skor 3 : Netral (N) Skor 4 : Setuju (S) Skor 5 : Sangat Setuju (SS)
4	Kinerja pegawai (Y)	Merupakan kesadaran seseorang bahwa ia memiliki hubungan dengan Allah SWT zat yang akan meminta pertanggung jawaban manusia atas segala perbuatannya di dunia	1. Kuantitas Kerja 2. Kualitas Kerja 3. Ketepatan Waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian 6. Komitmen Kerja 7. Inisiatif 8. Kerjasama	1 – 5 Keterangan : Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS) Skor 2 : Tidak Setuju (TS) Skor 3 : Netral (N) Skor 4 : Setuju (S) Skor 5 : Sangat Setuju (SS)

### 3.6 Skala Pengukuran Variabel

Data primer yang diperoleh dari hasil jawaban dari kuesioner kemudian diukur dengan menggunakan metode skala likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai fenomena sosial (Sugiyono, 2016:93). Jawaban dari setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi sangat positif sampai sangat negatif. Masing-masing jawaban diberikan bobot skor pada setiap pernyataan atau pertanyaan dari 1 sampai 5, alternatif jawaban yang

tersedia diberikan nilai (skor), sebagai berikut:

No	Pilihan Jawaban Skor	Kode	Bobot Skor
1	Sangat Setuju	SS	5
2	Setuju	S	4
3	Cukup Setuju	CS	3
4	Tidak Setuju	TS	2
5	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: Sugiyono (2018:199)

Variabel yang diukur pada skala Likert diubah menjadi indikator variabel dan digunakan sebagai titik tolak ukur untuk menyusun elemen elemen instrumen dalam bentuk pernyataan atau pertanyaan. Pernyataan dan hasil pertanyaan diolah menjadi kesimpulan.

Untuk menentukan gradasi hasil jawaban responden maka diperlukan angka penafsiran. Angka penafsiran inilah yang digunakan dalam setiap penelitian kuantitatif dalam mengelola data mentah yang dikelompokkan sehingga dapat diketahui hasil akhir degradasi atas jawaban responden, apakah responden sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, atau bahkan sangat tidak setuju atas apa yang ada dalam pernyataan maupun pernyataan tersebut.

### 3.7 Metode Pengolahan Data

Data yang telah dikumpulkan dari hasil kuesioner kemudian akan diolah. Pada penelitian ini untuk memperoleh data yang akurat, tepat dan lebih mudah digunakannya *software* sebagai alat pembantu pengolahandata. Sehingga nantinya dibuat dalam bentuk seperti tabel dan gambar yang bertujuan agar data mudah dibaca serta dimengerti.

Menurut Sugiyono (2018:15) metode penelitian survei adalah kuantitatif. Pada penelitian ini menggunakan metode survei dengan melakukan pengisian kuesioner yang berhubungan dengan setiap variabel kepada para responden hal ini digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang variabel dari sampel yang diambil dari populasi tertentu. Pengumpulan data dengan menggunakan teknik kuesioner dilakukan dengan mengajukan pernyataan atau pertanyaan secara tertulis kepada responden, penyebarannya dilakukan secara langsung dengan memberikan beberapa lembar kertas yang telah di isi dengan pernyataan atau pertanyaan.

Teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang merupakan teknik analisis statistik yang digunakan dalam penelitian kuantitatif. Analisis jalur *path* merupakan bentuk terapan dari analisis multi regresi yang membantu memudahkan pengujian hipotesis hubungan-hubungan antar variabel yang cukup rumit. Dalam analisis jalur, korelasi antara variabel dihubungkan dengan parameter dari model yang dinyatakan dengan diagram jalur, (Ghozali 2020:73).

Menggunakan program komputer berupa program linier parsial (*Partial Least Square* (PLS)) untuk menguji hipotesis penelitian dalam pengolahan data. Hipotesis dianalisis dengan menggunakan *software Smart PLS 3.0* bertujuan menguji hubungan antar variabel yang dilakukan di komputer. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang dapat menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS ialah pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM

berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. Tujuan *Partial Least Square* (PLS) untuk membantu suatu penelitian dengan tujuan prediksi, hal ini dilakukan untuk mengurangi apabila terdapat kesalahan dan kesalahan tersebut tidak mengalami tingkat yang besar. Berikut persamaannya

$$Y1 = \beta1X1 + \beta2X2 + e$$

Persamaan ..... (1)

$$Y2 = \beta1X1 + \beta2X2 + Z + e$$

Persamaan ..... (2)

Analisis pada PLS dilakukan dengan 3 tahap diantaranya:

1. Analisis *Outer model*,
2. Analisis *Inner model*,
3. Pengujian Hipotesis

### 3.7.1 Metode Penyajian Data

Hasil pengolahan data yang sudah diolah dimana hasilnya, disajikan pada penelitian ini dalam bentuk tabel dan gambar, supaya mudah dibaca dan dipahami, sehingga data yang disajikan oleh peneliti lebih dalam bentuk yang sistematis.

### 3.7.2 Analisis Statistik Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan software PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program *Smart PLS 3.0*. Model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). Digunakannya PLS dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antara

konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

### 3.7.3 Analisis Outer Model

Outer model pada penelitian ini dilakukan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Analisis Outer model untuk indikator reflektif dapat diuji melalui beberapa indikator. Menurut Ghozali, (2020:71) jika tabulasi parameter uji validitas dalam PLS-SEM disajikan sebagai berikut ini:

Uji validitas dan Reliabilitas	Parameter	Rule of Thumbs
Validitas Convergent	<i>Loadings Factor</i>	> 0.70 untuk Confirmatory Research > 0.60 untuk Exploratory Research
	<i>Average variance extracted (AVE)</i>	> 0,5 untuk Confirmatory Research maupun Exploratory Research
	<i>Communality</i>	> 0,5 untuk Confirmatory Research maupun Exploratory Research
	<i>Cross Loadings</i>	> 0.70 untuk setiap variabel

Sumber: Buku Smart PLS 3.0 (Ghozali, 2020 : 71)

- a) Convergent Validity, validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Validitas konvergen terjadi jika skoryang diperoleh dari dua instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah outer loading > 0,7, communality > 0,5 dan Average Variance Extracted (AVE) > 0,5. Halini berarti suatu korelasi yang diuji dengan uji validitas konvergen harus memiliki skor dari AVE dan Communality bernilai > 0,5 sampai 0,7, namun loading



factor 0,50 – 0,60 masih dapat ditolerir sepanjang model masih dalam tahap pengembangan.

- b) Average Variance Extracted (AVE), untuk mengukur reliabilitas component score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan composite reliability. Nilai AVE direkomendasikan harus lebih besar dari  $> 0.50$  mempunyai arti bahwa 50% atau lebih variance dari indikator dapat dijelaskan. (Ghozali, 2020:69).
- c) Discriminant validity, validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Validitas diskriminan terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruksinya. Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Nilai cross loadings harus lebih dari 0,7. Sedangkan jika dilihat validitas diskriminan, jika akar kuadrat AVE lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk dalam suatu model, maka validitas diskriminan dinilai baik (Ghozali, 2020:68-17).



- d) Composite Reliability, nilai composite reliability harus  $> 0.7$  untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai  $0,6-0,7$  masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat exploratory (Ghozali, 2020:70).
- e) Cronbach Alpha jika nilai Cronbach Alpha  $> 0,7$  dinyatakan konstruk memiliki reliabel yang baik, namun besaran nilai  $> 0,6$  masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat eksploratif. Tujuan menggunakan cronbach alpha agar dapat mengukur kendala indikator dalam kuesioner untuk mendapat hasil lebih cermat (Ghozali, 2020:70- 71).

#### **3.7.4 Analisis Inner Model**

Dikenal juga sebagai analisis struktural model, yang dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun robust dan akurat. Pada dasarnya uji pada model struktural model dilakukan evaluasi yang bertujuan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Menurut Ghozali (2020:73), berpendapat bahwa menilai model dengan PLS diawali dengan melihat R-square pada setiap variabel laten dependen. Bukan hanya untuk melihat R-square atau perubahan R-square, model PLS ini juga dapat melihat Q-square predictive relevance untuk membangun model, yaitu dengan melihat seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model PLS serta estimasi parameter. Evaluasi inner model dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi;

- a. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Koefisien determinasi pada konstruk endogen menunjukkan untuk nilai R-square, uji koefisien determinasi  $R^2$  bertujuan untuk menentukan dan

memprediksi seberapa besar atau kontribusi penting pengaruh yang diberikan oleh koefisien determinasi yaitu antara 0 dan 1. Apabila nilai mendekati angka 1 maka independen memberi hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen, dan jika semakin kecil maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen terbatas. Menurut Ghazali (2020:75) apabila nilai R-square sebesar 0,67 dikategorikan kuat, jika 0,33 dikategorikan moderat atau sedang dan 0,19 dikategorikan lemah. Jika semakin besar nilai R<sup>2</sup> maka semakin baik dalam penelitian.

- b. Pengujian Goodness of Fit (GoF) pengujian ini merupakan salah satu pengujian untuk menguji hipotesis penelitian. Untuk menganalisisnya menggunakan PLS dengan bantuan perangkat lunak Smartpls 3.0. Jadi salah satu syarat untuk memenuhi kriteria uji Goodness Of Fit Model adalah dengan melihat nilai SRMR. Bila nilai SRMR nya kurang dari 0,10 serta dikatakan Perfect Fit jika nilai SRMR < 0,08. Digunakan untuk model dan menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan model prediksi. Dengan kriteria nilai GoF sebesar 0,10 kategori GoF kecil, jika 0,25 kategori GoF moderat atau medium, dan 0,36 kategori GoF besar (Ghozali, 2020:76-81).

### 3.7.5 Penguji Hipotesis

Adapun langkah – langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square* (PLS) dibantu dengan *software Smart PLS* adalah sebagai berikut :

#### a. Spesialis Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

1. *Outer model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik kontruk dengan variabel manifestnya.
2. *Inner Model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten (*structural model*) disebut juga *inner relation*, menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varians sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.
3. *Weigh Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*.

b. Evaluasi Model

PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka Teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan. Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametrik. Model pengukuran atau outer model dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator.

Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang tidak dijelaskan yaitu dengan melihat R<sup>2</sup> untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

1. Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan (Ghozali, 2014:45):

- a) *Convergent Validity* yaitu korelasi-korelasi antar skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal itu loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator over konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.
- b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latent. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted*

(AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran lebih besar dari 0,50.

- c) *Composit Reliability* adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengidentifikasi *commont laten (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.
- d) *Interaction Variabel*, pengukuran untuk variabel moderator dengan Teknik menstandarkan skor variabel laten yang dimoderasi dan memoderasi, kemudian membuat konstruk interaksi dengan cara mengalihkan nilai standar indikator laten dengan variabel moderator, baru dikalikan iterasi ulang.

## 2 Inner Model

Diukur menggunakan *R-square variabel laten eksogen* dengan interpretasi yang sama dengan regresi *Q-square predictive relevante* untuk model konstruk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai  $Q\text{-square} > 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai  $Q\text{-square} < 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Dengan asumsi

data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square test* untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.





## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah anggota Kepolisian di Polres Kuningan Polda Jabar. Proses penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung dan dengan melalui *Google Form* sehingga diperoleh sampel sebanyak 100 responden yaitu anggota Kepolisian di Polres Kuningan Jabar. Data dianalisis berdasarkan hasil dari penyebaran kuesioner yang telah kemudian diolah dengan menggunakan *Software Smart PLS*. untuk mengetahui Gambaran tentang para responden tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut

##### 4.1.1 Gambaran Umum Responden

**Tabel 0.1 Karakteristik Responden**

Karakteristik	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	90	90%
	Perempuan	10	10%
Usia Responden	20 – 30	28	28%
	31 – 40	53	53%
	41 – 50	19	19%
Tingkat Pendidikan	SMA	44	44%
	S1	42	42%
	S2	14	14%

Sumber: data primer yang diolah 2024

##### 4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Dalam hal ini analisis



deskriptif menjelaskan tanggapan para masyarakat terhadap pertanyaan yang diajukan masing-masing variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokkan dalam satu katagori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2012). Angka indeks dapat menyimpulkan derajat persepsi responden akan indikator-indikator dari variabel dalam penelitian. Cara menghitung indeks jawaban dari responden dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

- Skor penilaian terendah berada pada angka 1
- Skor penilaian tertinggi pada angka 5
- Interval = (Nilai Maksimal – Nilai Minimal) / (Jumlah Kelas) =  $(5-1)/3 = 1,3$

Dengan demikian intervalnya dijelaskan sebagai berikut:

1. 1,00 – 2,29 = Rendah
2. 2,30 – 3,59 = Sedang
3. 3,60 – 5,00 = Tinggi

#### *Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional*

Statistik deskriptif Kepemimpinan akan menggambarkan penilaian kinerja pegawai di Polres Kuningan Polda Jabar. Tanggapan dari responden mengenai Kepemimpinan akan menggambarkan penilaian kinerja pegawai di Polres Kuningan Polda Jabar ditunjukkan pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Variabel	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Kriteria
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	Idealized influence.	9	5	28	24	34	100	3,69	Tinggi
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	Inspirational motivation.	7	7	28	28	30	100	3,67	Tinggi
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	Individualized Consideration.	9	5	29	26	31	100	3,65	Tinggi
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	Intellectual Stimulation	6	6	28	30	30	100	3,72	Tinggi
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	Kharisma.	7	7	25	26	35	100	3,75	Tinggi
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	Menerima saran.	4	8	35	25	28	100	3,65	Tinggi
<b>Rata-rata</b>								3,688	Tinggi

*Tabel 0.2 Nilai Indeks Variabel Kepemimpinan Transformasional*

Sumber : Data primer diolah, 2024

Dari tabel 4.2 dapat diketahui bahwa rata-rata skor adalah 3.688 yang artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa tanggapan responden mengenai Kepemimpinan Transformasional masuk dalam kategori tinggi yang berarti sebagian besar responden merespon positif dan memiliki ikatan kuat terhadap indikator dalam pernyataan kuesioner. Tingginya tanggapan responden tersebut memberikan pengertian bahwa penting bagi suatu instansi untuk lebih fokus memperhatikan indikator Kepemimpinan Transformasional agar lebih baik dari sebelumnya.

*Statistik Deskriptif Budaya Organisasi*

Statistik deskriptif budaya organisasi akan menggambarkan penilaian kinerja anggota polres kuningan polda jabar. Tanggapan dari responden mengenai Kepemimpinan kinerja anggota polres kuningan polda jabar ditunjukkan pada tabel 4.3 sebagai berikut :

**Tabel 0.3 Nilai Indeks Jawaban dari Variabel Budaya Organisasi**

Kode	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Kriteria
x.2.1	Aturan.	7	8	27	25	33	100	3,69	Tinggi
x.2.2	Pelaksanaan nilai-nilai	5	8	34	29	24	100	3,59	Sedang
x.2.3	Kepercayaan	9	4	27	29	31	100	3,69	Tinggi
x.2.4	Menjaga dan mempertahankan stabilitas kerja	5	8	31	32	24	100	3,62	Tinggi
x.2.5	Orientasi hasil	4	9	33	31	23	100	3,6	Tinggi
x.2.6	Agresif dalam bekerja	7	8	27	24	34	100	3,7	Tinggi
<b>Rata-rata</b>								<b>3,648</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber : Data primer diolah, 2024

Dari tabel 4.3 dapat diketahui bahwa rata-rata skor adalah 3.648 yang artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa tanggapan responden mengenai disiplin kerja masuk dalam kategori tinggi yang berarti sebagian besar responden merespon positif dan memiliki ikatan kuat terhadap indikator dalam pernyataan kuesioner mengenai budaya organisasi. Tingginya tanggapan responden tersebut memberikan pengertian bahwa penting bagi suatu instansi atau lembaga

untuk lebih fokus memperhatikan variable Budaya Organisasi anggota agar mencapai kinerja anggota yang lebih baik dari sebelumnya

*Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai*

Statistik deskriptif kinerja pegawai akan menggambarkan penilaian kinerja pegawai pada Polres Kuningan Polda Jabar. Tanggapan dari responden mengenai kinerja pegawai pada Polres Kuningan Polda Jabar ditunjukkan pada tabel 4.4 sebagai berikut :

**Tabel 0.4 Nilai Indeks Jawaban dari Variabel Kinerja Pegawai**

Variabel	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Kriteria
Kinerja Pegawai	Kuantitas Kerja	10	4	24	31	31	100	3,69	Tinggi
Kinerja Pegawai	Kualitas Kerja	5	7	32	27	29	100	3,68	Tinggi
Kinerja Pegawai	Ketepatan Waktu	5	10	32	28	25	100	3,58	Sedang
Kinerja Pegawai	Efektivitas	7	6	25	33	29	100	3,71	Tinggi
Kinerja Pegawai	Kemandirian	6	9	28	28	29	100	3,65	Tinggi
Kinerja Pegawai	Komitmen Kerja	7	7	37	22	27	100	3,55	Sedang
Kinerja Pegawai	Inisiatif	8	5	26	28	33	100	3,73	Tinggi
Kinerja Pegawai	Kerjasama	8	5	31	26	30	100	3,65	Tinggi
Rata-rata								3,655	Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2024

Dari tabel 4.4 dapat diketahui bahwa rata-rata skor adalah 3.655 yang artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa tanggapan responden mengenai kinerja pegawai masuk dalam kategori tinggi yang berarti sebagian besar responden merespon positif dan memiliki ikatan kuat terhadap indikator dalam pernyataan kuesioner mengenai kinerja pegawai. Tingginya tanggapan responden tersebut memberikan pengertian bahwa penting bagi suatu instansi untuk lebih fokus memperhatikan Variable kinerja pegawai agar mencapai kinerja pegawai yang lebih baik dari sebelumnya.

*Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja*

Statistik deskriptif kepuasan kerja akan menggambarkan penilaian kepuasan kerja anggota polres kuningan polda jabar. Tanggapan dari responden mengenai kinerja anggota polres kuningan polda jabar ditunjukkan pada tabel 4.5 sebagai berikut :

**Tabel 0.5 Nilai Indeks Jawaban dari Variabel Kepuasan Kerja**

Variabel	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	Kriteria
<b>Kepuasan Kerja</b>	Senang pada pekerjaan	5	7	30	31	27	100	3,68	Tinggi
<b>Kepuasan Kerja</b>	Mencintai pekerjaan	11	4	30	27	28	100	3,57	Sedang
<b>Kepuasan Kerja</b>	Moral kerja.	5	8	36	27	24	100	3,57	Sedang
<b>Kepuasan Kerja</b>	Nilai positif terhadap pekerjaan	8	6	30	27	29	100	3,63	Tinggi
<b>Kepuasan Kerja</b>	Prestasi kerja	6	8	30	25	31	100	3,67	Tinggi
<b>Rata-rata</b>								<b>3,624</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah 2024

Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa rata-rata skor adalah 3.624 yang artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa tanggapan responden mengenai kepuasan kerja masuk dalam kategori tinggi yang berarti sebagian besar responden merespon positif dan memiliki ikatan kuat terhadap indikator dalam pernyataan kuesioner mengenai kepuasan kerja. Tingginya tanggapan responden tersebut memberikan pengertian bahwa penting bagi suatu instansi atau anggota untuk lebih fokus memperhatikan Variable kepuasan kerja agar mengoptimalisasi kepuasan kerja yang ada pada polres kuningan polda jabar.

## 4.2 Hasil Penelitian

### 4.2.1 Hasil Outer Model (Measurement Model)

#### a. Uji Convergent Validity

Pengujian validitas diterapkan pada semua item pertanyaan di setiap variabel. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan yaitu melalui Uji validitas mencakup *convergent validity*, dan *discriminant validity*

**Tabel 0.6 Uji Convergent Validity**

Kode	Variabel	Nilai Outer Loading	T-statistik	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional				
<b>x.1.1</b>	Idealized influence.	0,762	15.639	Valid
<b>x.1.2</b>	Inspirational motivation.	0.807	20.678	Valid
<b>x.1.3</b>	Individualized Consideration.	0.791	18.803	Valid
<b>x.1.4</b>	Intellectual Stimulation	0.771	16.567	Valid
<b>x.1.5</b>	Kharisma.	0.814	21.399	Valid
<b>x.1.6</b>	Menerima saran.	0.723	12.787	Valid



Budaya Organisasi				
<b>x.2.1</b>	Aturan.	0.804	21.504	Valid
<b>x.2.2</b>	Pelaksanaan nilai-nilai	0.758	15.026	Valid
<b>x.2.3</b>	Kepercayaan	0.832	23.309	Valid
<b>x.2.4</b>	Menjaga dan mempertahankan stabilitas kerja	0.772	16.107	Valid
<b>x.2.5</b>	Orientasi hasil	0.749	15.833	Valid
<b>x.2.6</b>	Agresif dalam bekerja	0.786	18.327	Valid
Kinerja Pegawai				
<b>y.1.1</b>	Kuantitas Kerja	0.821	22.900	Valid
<b>y.1.2</b>	Kualitas Kerja	0.732	14.366	Valid
<b>y.1.3</b>	Ketepatan Waktu	0.736	15.872	Valid
<b>y.1.4</b>	Efektivitas	0.784	17.792	Valid
<b>y.1.5</b>	Kemandirian	0.809	23.352	Valid
<b>y.1.6</b>	Komitmen Kerja	0.761	17.188	Valid
<b>y.1.7</b>	Inisiatif	0.763	15.984	Valid
<b>y.1.8</b>	Kerjasama	0.783	18.096	Valid
Kepuasan Kerja				
<b>z.1.1</b>	Senang pada pekerjaan	0.785	17.225	Valid
<b>z.1.2</b>	Mencintai pekerjaan	0.810	20.695	Valid
<b>z.1.3</b>	Moral kerja.	0.741	15.261	Valid
<b>z.1.4</b>	Nilai positif terhadap pekerjaan	0.733	17.407	Valid
<b>z.1.5</b>	Prestasi kerja	0.815	23.383	Valid

Sumber: data output PLS 2024

Berdasarkan hasil pada tabel 4.6 pada masing-masing instrument variabel menunjukkan bahwa semua indikator variabel diketahui valid, karena nilai loading lebih besar dari 0,7, sehingga indikator tersebut memenuhi kelayakan untuk dilakukan penelitian dan dikatakan valid.



**b. Discriminant Validity**

**Tabel 0.7 Uji Discriminant Validity**

<i>Variabel</i>	<i>Avarange Variance Extracted (AVE)</i>	<i>Sign off</i>
Kepemimpinan Transformasional	0.615	0,5
Budaya Organisasi	0.605	0,5
Kinerja Pegawai	0.617	0,5
Kepuasan Kerja	0.599	0,5

Sumber: hasil olahdata PLS 2024

Berdasarkan hasil uji *discriminant validity* disimpulkan bahwa akar (AVE) konstruk pada masing-masing variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja pegawai dan kepuasan kerja menunjukkan nilai AVE telah melebihi ketentuan sebesar 0,5.

**c. Composite Reliability**

Nilai *composite reliability* dalam PLS digunakan untuk mengukur konsistensi dari blok indikator dalam model pengukuran reflektif. Nilai *composite reliability* yang tinggi menunjukkan konsistensi yang tinggi dari blok indikator dalam mengukur konstruk. Untuk melakukan uji reliabilitas pada instrumen pengumpul data melalui menu *Algorithm Report* dengan melihat nilai *Quality Criteria Composite* kompetensi profesionalite *Reliability*  $\geq$  dari 0,70. Dengan demikian instrumen yang sedang diujicobakan dapat dinyatakan reliabel, artinya sebagai sebuah alat pengukuran, instrumen tersebut dapat mengukur secara konsisten

**Tabel 0.8 Uji Composite Reliability**

<i>Variabel</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Sign off</i>	<b>Kesimpulan</b>
Kepemimpinan Transformasional	0.905	0,7	Reliabel
Budaya Organisasi	0.902	0,7	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.889	0,7	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.923	0,7	Reliabel

Sumber: hasil olah data PLS 2024

Hasil pengujian nilai *Composite Reliability* menunjukkan bahwa seluruh nilai *Composite Reliability* pada masing-masing variabel penelitian telah melebihi dari nilai standarisasi sebesar 0,70, sehingga pengujian pada variable kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja pegawai dan kepuasan kerja dapat dipercaya atau diandalkan untuk mengungkapkan data yang sebenarnya dari suatu obyek.

#### **4.2.2 Hasil Inner Model**

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen (Ghozali, 2011). Penelitian ini menggunakan Teknik *structural equation model* (SEM) dengan menggunakan metode *Partial Least Square* yang berfungsi untuk mengetahui pengaruh variable kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja pegawai dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 0.9 Hasil Analisis Jalur *Partial Least Square***

<i>Kode</i>	<i>Variabel</i>	<i>Original sample estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standart deviation</i>	<i>T-statistic</i>	<i>P Values</i>	<i>Hasil</i>
X1->Y1	Kepemimpinan Transformasional > Kinerja Pegawai	0.394	0.397	0.092	4.096	0.000	Positif signifikan
X2->Y1	Budaya Organisasi > Kinerja Pegawai	0.417	0.414	0.097	4.284	0.000	Positif signifikan
X1->Z1	Kepemimpinan Transformasional > Kepuasan Kerja	0.557	0.556	0.100	5.564	0.000	Positif signifikan
X2->Z1	Budaya Organisasi > Kepuasan Kerja	0.370	0.370	0.102	3.637	0.000	Positif signifikan
Z1->Y1	Kepuasan Kerja > Kinerja Pegawai	0.145	0.143	0.076	1.915	0.056	Tidak signifikan

Sumber: Data olahan PLS 2024

Hasil analisis jalur antar variabel penelitian dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja pegawai positif signifikan, dengan nilai probabilitas sebesar  $0,000 > 0,05$  maka dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan dalam kinerja pegawai atau terdapat pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Pegawai, sehingga kenaikan kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja pegawai pada suatu instansi.

1. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai mempunyai pengaruh positif signifikan dengan nilai probabilitas sebesar  $0.000 < 0,05$ . Maka dapat diartikan bahwa semakin tinggi disiplin kerja maka dapat meningkatkan kinerja Pegawai polres kuningan polda jabar.
2. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan dengan nilai probabilitas sebesar  $0.000$

$< 0.05$ . Maka dapat diartikan bahwa semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformasional maka dapat meningkatkan kepuasan kerja polres kuningan polda jabar.

3. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan dengan nilai probabilitas sebesar  $0.000 < 0,05$ . Maka dapat diartikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka dapat meningkatkan kepuasan kerja polres kuningan polda jabar.
4. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai mempunyai pengaruh tidak signifikan dengan nilai probabilitas  $0,056 > 0,05$ . Maka dapat diartikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka tidak berkaitan dengan kinerja Pegawai polres kuningan polda jabar.

#### 4.2.3 Indirect Effect

Setelah melakukan uji model pengukuran, dilakukan uji model struktural. Pengujian hipotesis menggunakan dua kriteria untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis. Kriteria yang pertama adalah t-statistics atau nilai kritis, di mana hipotesis diterima apabila hipotesis memiliki nilai kritis (T-Statistics) lebih dari 1.972. kriteria yang kedua adalah P-Value, di mana hipotesis diterima

**Tabel 0.10 Hasil Indirect Effect**

Hubungan Variabel	T-statistic	P Value	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	1.923	0.055	Tidak mendukung

Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	1.498	0.134	Tidak mendukung
---	-------	-------	-----------------

Sumber: Data primer yang diolah 2024

#### 4.2.4 Pengujian Hipotesis

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode bootstrap terhadap sampel. Pengujian hipotesis ini akan dijelaskan ketertarikan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, seperti dijelaskan pada hasil berikut:

##### 1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai T statistiknya sebesar  $4.096 < \text{nilai } t \text{ tabel} = 1,98$  dengan nilai p value sebesar 0.000. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa memiliki pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Dengan hasil tersebut maka disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis pertama kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

##### 2) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian budaya organisasi terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai T statistiknya sebesar  $4.284 > \text{nilai } t \text{ tabel} = 1,98$  dengan nilai p value

sebesar 0.000. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan hasil tersebut maka disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis kedua sehingga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

### **3) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai T statistiknya sebesar  $5.564 >$  nilai t tabel = 1,98 dengan nilai p value sebesar 0.000. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kepuasan pegawai. Dengan hasil tersebut maka disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis ketiga sehingga kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja diterima.

### **4) Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja**

Hasil pengujian budaya organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai T statistiknya sebesar  $3.637 >$  nilai t tabel = 1,98 dengan nilai p value sebesar 0.000. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Dengan hasil tersebut maka disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis keempat sehingga disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

### **5) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai**



Hasil pengujian kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai T statistiknya sebesar  $1.915 < \text{nilai } t \text{ tabel} = 1,98$  dengan nilai p value sebesar 0.056. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan hasil tersebut maka disimpulkan bahwa pengujian tidak mampu menerima hipotesis kelima sehingga kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai tidak dapat diterima.

#### 4.2.5 R Square

**Tabel 0.11 Rangkuman Hasil R Square**

No	Keterangan	R Square
1	Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja	0.809
2	Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai	0.844

Sumber: data primer diolah 2024

Nilai R Square Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja diperoleh sebesar 0.809, artinya bahwa besarnya prosentase variabel kepemimpinan transformasional mampu dijelaskan oleh variabel Budaya organisasi dan kepuasan kerja sebesar 80.9%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan untuk variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai R square 0,844, artinya besarnya prosentase kepemimpinan transformasional dan



budaya organisasi terhadap kinerja pegawai mampu dijelaskan sebesar 84,4% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### 4.3 PEMBAHASAN

#### 4.3.1 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformasional pada sebuah instansi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai polres kuningan polda jabar. Sehingga tinggi rendahnya kepemimpinan transformasional menjadi penyebab naik atau turunnya kinerja Pegawai polres kuningan polda jabar.

Tabel 4.9 menunjukkan hasil analisis jalur menggunakan **Partial Least Square (PLS)** untuk menguji hubungan antara **Kepemimpinan Transformasional (X1)** dan **Kinerja Pegawai (Y1)** di Polres Kuningan Polda Jawa Barat. Berdasarkan hasil tersebut, nilai **Original Sample Estimate** sebesar **0.394** mengindikasikan adanya pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Ini berarti bahwa semakin efektif kepemimpinan transformasional yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja pegawai yang tercapai. Hubungan positif ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja individu dalam organisasi kepolisian, termasuk di Polres Kuningan.

Selanjutnya, nilai **Mean of Subsamples** yang tercatat sebesar **0.397** menunjukkan bahwa estimasi pengaruh antara variabel dalam sampel yang lebih kecil cukup konsisten dengan estimasi asli. Hal ini menunjukkan bahwa hasil analisis ini dapat dipercaya dan stabil meskipun diuji dengan berbagai subsample. **Standard deviation** yang tercatat sebesar **0.092** juga menunjukkan bahwa variasi estimasi antar subsample relatif kecil, yang berarti hasil analisis ini cukup kuat dan dapat diandalkan. Hasil yang stabil ini memberikan keyakinan lebih bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah nyata dan tidak dipengaruhi oleh fluktuasi dalam pengambilan sampel.

Selain itu, **T-statistic** sebesar **4.096** dan **P-value** yang sangat kecil (**0.000**) menegaskan bahwa hubungan antara **Kepemimpinan Transformasional** dan **Kinerja Pegawai** signifikan secara statistik. Nilai **T-statistic** yang lebih besar dari 1.96 dan nilai **P-value** yang jauh lebih kecil dari 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif antara kedua variabel ini diterima dengan tingkat kepercayaan yang sangat tinggi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai di Polres Kuningan, yang tercermin dalam meningkatnya motivasi dan produktivitas kerja.

Penelitian sebelumnya juga mendukung temuan ini. Misalnya, penelitian oleh **Siahaan et al. (2021)** menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan

motivasi intrinsik. Selain itu, **Wahyuni dan Utami (2022)** menunjukkan bahwa pemimpin yang menunjukkan kualitas transformasional, seperti memberi inspirasi dan mendukung perkembangan individu, dapat mendorong peningkatan kinerja di sektor publik. Penelitian oleh **Irawan et al. (2023)** mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan yang berbasis pada pemberdayaan dan komunikasi yang efektif berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja di lingkungan organisasi pemerintah, termasuk kepolisian. Sementara itu, **Dewi dan Ningsih (2023)** dalam penelitian mereka mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif pada peningkatan kinerja pegawai di sektor layanan publik, termasuk instansi kepolisian.

#### **4.3.2 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa semakin tinggi kualitas budaya organisasi pada sebuah instansi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai polres kuningan polda jabar. Sehingga tinggi rendahnya budaya organisasi menjadi penyebab naik atau turunnya kinerja Pegawai polres kuningan polda jabar.

Tabel 4.9 menunjukkan hasil analisis jalur menggunakan Partial Least Square (PLS) untuk menguji hubungan antara Budaya Organisasi (X2) dan Kinerja Pegawai (Y1) di Polres Kuningan Polda Jawa Barat. Berdasarkan hasil analisis, Original Sample Estimate sebesar 0.417 menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Nilai ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang baik, yang mencakup

nilai-nilai seperti kedisiplinan, profesionalisme, serta kerjasama tim, secara langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai. Artinya, semakin kuat budaya organisasi yang ada, semakin tinggi pula kualitas dan efektivitas kerja pegawai di Polres Kuningan.

Selanjutnya, nilai Mean of Subsamples sebesar 0.414 menunjukkan konsistensi estimasi hasil dari berbagai subsample dengan estimasi asli. Hal ini menandakan bahwa hasil analisis ini stabil dan tidak dipengaruhi oleh fluktuasi antar subsample. Sebagai tambahan, Standard Deviation yang tercatat sebesar 0.097 menunjukkan bahwa variasi estimasi antar subsample relatif kecil, yang mengindikasikan bahwa hasil analisis ini cukup andal dan dapat digeneralisasi untuk seluruh populasi. Stabilitas ini memberi keyakinan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai adalah kuat dan valid di Polres Kuningan.

Lebih lanjut, nilai T-statistic sebesar 4.284 dan P-value yang sangat kecil (0.000) menunjukkan bahwa hubungan antara Budaya Organisasi (X2) dan Kinerja Pegawai (Y1) sangat signifikan secara statistik. Nilai T-statistic yang lebih besar dari batas kritis 1.96 dan P-value yang jauh lebih kecil dari 0.05 mengkonfirmasi bahwa hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dan kinerja pegawai diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan nilai-nilai integritas akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai di Polres Kuningan.

Penelitian sebelumnya juga mendukung temuan ini. Aulia & Rahman (2021) menemukan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan berbasis nilai-nilai keadilan dapat meningkatkan kinerja pegawai di sektor publik. Pramudya et al. (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mempromosikan komunikasi terbuka dan pemberdayaan pegawai memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja di instansi pemerintah, termasuk kepolisian. Aditya dan Riza (2023) juga menemukan bahwa budaya organisasi yang fokus pada pengembangan individu dan pemberian penghargaan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas di sektor layanan publik. Selain itu, penelitian oleh Herman & Santosa (2023) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada hasil dapat meningkatkan efisiensi dan kinerja pegawai di instansi pemerintahan, termasuk di kepolisian.

#### **4.3.3 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Artinya bahwa semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformasional pada sebuah instansi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja polres kuningan polda jabar. Sehingga tinggi rendahnya kepemimpinan transformasional menjadi penyebab naik atau turunnya kepuasan kerja polres kuningan polda jabar.

Hipotesis 3 menunjukkan hasil analisis jalur menggunakan Partial Least Square (PLS) untuk menguji hubungan antara Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kepuasan Kerja (Z1) di Polres Kuningan Polda Jawa Barat. Hasil analisis menunjukkan bahwa Original Sample Estimate



sebesar 0.557 menunjukkan hubungan positif yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Ini berarti bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional—yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian terhadap kebutuhan pegawai—dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai di Polres Kuningan. Kepemimpinan yang mendorong pegawai untuk berkembang secara profesional dan personal berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang memuaskan.

Nilai Mean of Subsamples yang tercatat sebesar 0.556 menunjukkan konsistensi estimasi hasil dari berbagai subsample dengan estimasi asli. Hal ini menandakan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja tidak dipengaruhi oleh fluktuasi antar subsample, yang memberikan keyakinan bahwa hasil ini dapat digeneralisasi. Sementara itu, Standard Deviation sebesar 0.100 menunjukkan bahwa variasi dalam estimasi antar subsample relatif kecil, yang menunjukkan stabilitas dan keandalan hasil analisis.

Nilai T-statistic yang tercatat sebesar 5.564 dan P-value yang sangat kecil (0.000) menunjukkan bahwa pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja sangat signifikan secara statistik. Dengan nilai T-statistic yang jauh lebih besar dari nilai kritis 1.96 dan P-value yang jauh lebih kecil dari 0.05, dapat dipastikan bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut adalah signifikan dan kuat. Hal ini mendukung hipotesis bahwa kepemimpinan yang mendalam dan berbasis perhatian terhadap kebutuhan pegawai serta pemberdayaan individu secara langsung meningkatkan kepuasan kerja di Polres Kuningan.

Penelitian sebelumnya juga mendukung temuan ini. Budianto & Setiawan (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di sektor publik, dengan meningkatkan rasa kepercayaan dan motivasi pegawai. Rizal & Rina (2022) dalam studi mereka menyimpulkan bahwa pemimpin yang mampu



menginspirasi dan memberikan perhatian personal kepada pegawai dapat menciptakan iklim kerja yang lebih baik, yang pada akhirnya berkontribusi pada kepuasan kerja pegawai. Hendrawan et al. (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional juga meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan komunikasi dan pengembangan karir pegawai. Selain itu, Ismail & Mahendra (2023) menunjukkan bahwa pemimpin dengan gaya transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan positif, yang berdampak langsung pada peningkatan kepuasan kerja.

#### 4.4.4 Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Artinya bahwa semakin tinggi kualitas budaya organisasi pada sebuah instansi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja polres kuningan polda jabar. Sehingga tinggi rendahnya budaya organisasi menjadi penyebab naik atau turunnya kepuasan kerja polres kuningan polda jabar.

Hipotesis 4 menunjukkan hasil analisis jalur menggunakan *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji hubungan antara Budaya Organisasi (X2) dan Kepuasan Kerja (Z1) di Polres Kuningan Polda Jawa Barat. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Original Sample Estimate* sebesar 0.370 menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Ini berarti bahwa budaya organisasi yang mendukung—seperti nilai-nilai yang mendorong kolaborasi, komunikasi yang efektif, dan saling menghormati—berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Ketika budaya organisasi di Polres Kuningan terjaga dengan baik dan memberdayakan pegawai, maka pegawai akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Nilai *Mean of Subsamples* yang tercatat sebesar 0.370 menunjukkan konsistensi hasil estimasi dari subsample yang diambil. Artinya, hubungan

antara budaya organisasi dan kepuasan kerja relatif stabil dan tidak dipengaruhi oleh fluktuasi antar subsample. Standard Deviation yang tercatat sebesar 0.102 menunjukkan variasi yang kecil dalam estimasi antara subsample, yang menunjukkan bahwa hasil analisis ini dapat dipercaya dan memiliki tingkat ketepatan yang tinggi.

Adapun nilai T-statistic sebesar 3.637 dan P-value yang sangat kecil (0.000) menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja adalah sangat signifikan secara statistik. Nilai T-statistic yang lebih besar dari nilai kritis 1.96 dan P-value yang jauh lebih kecil dari 0.05 menunjukkan bahwa hipotesis yang menguji pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja diterima.

Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang baik dapat secara signifikan meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai di Polres Kuningan. Penelitian terdahulu juga memberikan dukungan pada hasil ini. Sudarsono & Lestari (2021) menemukan bahwa budaya organisasi yang inklusif, dengan komunikasi yang baik dan saling menghargai antar pegawai, berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Prasetyo et al. (2022) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang berbasis pada kepercayaan dan keterbukaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja pegawai di sektor publik. Nugroho & Rahman (2023) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang memperhatikan kesejahteraan pegawai dan mendorong kolaborasi tim dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Selain itu, Agustin & Hidayat (2023) menyatakan bahwa budaya organisasi yang mendukung kreativitas dan partisipasi aktif pegawai dalam pengambilan keputusan akan berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.

#### **4.4.5 Pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa semakin tinggi

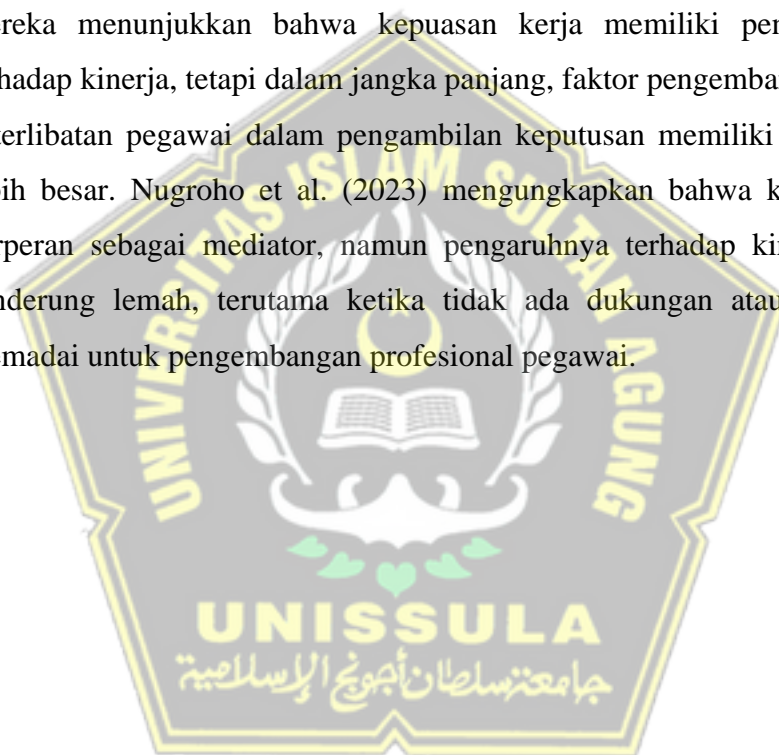
kualitas kepuasan kerja pada sebuah instansi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai polres kuningan polda jabar. Sehingga tinggi rendahnya kepuasan kerja menjadi penyebab naik atau turunnya kinerja pegawai polres kuningan polda jabar.

Hipotesis 5 menunjukkan hasil analisis jalur *Partial Least Square* (PLS) yang menguji hubungan antara Kepuasan Kerja (Z1) dan Kinerja Pegawai (Y1) di Polres Kuningan Polda Jawa Barat. Berdasarkan hasil analisis, nilai *Original Sample Estimate* sebesar 0.145 menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Meskipun hubungan ini bersifat positif, kekuatan hubungan tersebut tidak signifikan, dengan nilai *P-value* sebesar 0.056, yang sedikit lebih besar dari batas signifikansi 0.05. Hal ini berarti bahwa meskipun kepuasan kerja cenderung berpengaruh terhadap kinerja pegawai, pengaruhnya tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan secara statistik dalam penelitian ini.

Nilai *Mean of Subsamples* yang tercatat sebesar 0.143 menunjukkan bahwa estimasi rata-rata dari berbagai *subsample* tidak jauh berbeda dengan estimasi asli. Meskipun demikian, hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai tetap memiliki tingkat variasi yang cukup rendah, dengan *Standard Deviation* sebesar 0.076, menunjukkan adanya konsistensi antara hasil-hasil yang diperoleh dari berbagai *subsample*. Namun, hasil ini tidak cukup untuk mengkonfirmasi adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

*T-statistic* yang tercatat sebesar 1.915 mendekati nilai kritis 1.96, yang menunjukkan bahwa meskipun ada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai, hubungan ini tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan pada tingkat *alpha* 0.05. Nilai *P-value* yang sedikit lebih tinggi dari 0.05 (yakni 0.056) menunjukkan bahwa meskipun hubungan ini ada, kemungkinannya untuk tidak terjadi secara kebetulan lebih besar, sehingga hipotesis yang menganggap kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai tidak dapat diterima pada tingkat signifikansi standar.

Penelitian terdahulu mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai memberikan wawasan yang beragam. Sari & Lestari (2021) dalam penelitian mereka menemukan bahwa kepuasan kerja memang berhubungan dengan kinerja, tetapi pengaruhnya lebih besar dalam konteks pekerjaan yang menantang dan memotivasi pegawai. Ferdian & Sutrisno (2022) menyimpulkan bahwa meskipun kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja, faktor lain seperti pengakuan dan penghargaan yang diberikan oleh organisasi juga berperan penting. Pratama et al. (2023) dalam penelitian mereka menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, tetapi dalam jangka panjang, faktor pengembangan karir dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan memiliki dampak yang lebih besar. Nugroho et al. (2023) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator, namun pengaruhnya terhadap kinerja pegawai cenderung lemah, terutama ketika tidak ada dukungan atau sistem yang memadai untuk pengembangan profesional pegawai.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 KESIMPULAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis jalur **PLS** yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara **Kepemimpinan Transformasional** dan **Kinerja Pegawai**, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di Polres Kuningan Polda Jawa Barat. Oleh karena itu, sangat penting bagi pimpinan Polres Kuningan untuk terus mengembangkan dan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi dan memberdayakan pegawai, agar kinerja organisasi dapat terus ditingkatkan.
2. Berdasarkan hasil analisis jalur **PLS** yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara **Budaya Organisasi** dan **Kinerja Pegawai**, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang positif dan mendukung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Polres Kuningan Polda Jawa Barat. Oleh karena itu, sangat penting bagi pimpinan Polres Kuningan untuk terus memperkuat budaya organisasi yang berbasis pada nilai-nilai positif, seperti kedisiplinan, kerja sama, dan inovasi. Budaya yang mendukung pengembangan individu dan tim dapat



memotivasi pegawai untuk bekerja lebih efektif dan mencapai kinerja yang lebih baik..

3. Berdasarkan hasil analisis jalur **PLS** yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara **Kepemimpinan Transformasional** dan **Kepuasan Kerja**, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang berbasis pada inspirasi, perhatian terhadap kebutuhan pegawai, serta pemberdayaan individu dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja di Polres Kuningan Polda Jawa Barat. Kepemimpinan transformasional yang baik dapat menciptakan lingkungan yang lebih terbuka, mendukung perkembangan pegawai, dan meningkatkan motivasi, yang pada akhirnya mendorong kepuasan kerja yang lebih tinggi.
4. Berdasarkan hasil analisis jalur **PLS** yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara **Budaya Organisasi** dan **Kepuasan Kerja**, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang mendukung, dengan nilai-nilai yang mengedepankan kolaborasi, komunikasi yang efektif, dan saling menghargai, berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Polres Kuningan Polda Jawa Barat. Budaya organisasi yang baik memberikan pengaruh besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang memotivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih baik, sehingga mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka.
5. Berdasarkan hasil analisis jalur **PLS**, dapat disimpulkan bahwa **Kepuasan Kerja** berpengaruh positif terhadap **Kinerja Pegawai**, namun hubungan ini tidak signifikan secara statistik. Meskipun ada indikasi bahwa



peningkatan kepuasan kerja dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai, hubungan ini tidak cukup kuat untuk dijadikan dasar kebijakan yang langsung mengaitkan kepuasan kerja dengan kinerja. Hal ini mungkin menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu dari banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, dan faktor-faktor lain seperti motivasi, pengembangan karir, atau dukungan organisasi lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai

## 5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini dapat diterapkan oleh instansi Polres Kuningan adalah sebagai berikut:

1. Penting bagi pimpinan di Polres Kuningan untuk mengadakan pelatihan dan *workshop* kepemimpinan transformasional yang dapat meningkatkan kemampuan interpersonal serta keterampilan dalam memotivasi dan memberi inspirasi kepada anggota. Selain itu, untuk mencapai hasil yang lebih optimal, perlu ada evaluasi berkala terhadap penerapan gaya kepemimpinan ini serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Terakhir, penelitian lebih lanjut dapat dilakukan untuk melihat apakah ada faktor moderasi atau mediasi lain yang memengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, seperti faktor budaya organisasi atau kepuasan kerja.
2. Polres Kuningan perlu terus mengembangkan budaya organisasi yang lebih inklusif dan adaptif terhadap perubahan yang ada. Peningkatan

program pelatihan yang berfokus pada penguatan nilai-nilai budaya organisasi, seperti etika kerja, integritas, dan komunikasi yang terbuka, dapat memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, evaluasi berkala terhadap budaya organisasi yang diterapkan di Polres Kuningan perlu dilakukan untuk memastikan bahwa budaya tersebut tetap relevan dengan kebutuhan organisasi dan dapat mendukung pencapaian tujuan jangka panjang.

3. Polres Kuningan perlu lebih intensif dalam melatih dan mengembangkan kualitas kepemimpinan transformasional di kalangan para pemimpin, terutama dalam aspek komunikasi, empati, dan pengembangan karir pegawai. Pelatihan khusus yang mengajarkan teknik-teknik kepemimpinan yang berbasis pada pemberdayaan pegawai, pengelolaan perubahan, dan pemecahan masalah dapat membantu para pemimpin untuk lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Selain itu, penting untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan umpan balik mengenai kebijakan-kebijakan yang diterapkan di Polres Kuningan.
4. Sebagai saran, Polres Kuningan perlu lebih fokus pada pengembangan dan pemeliharaan budaya organisasi yang inklusif dan mendukung kesejahteraan pegawai. Pimpinan Polres Kuningan dapat melakukan pelatihan dan penguatan budaya organisasi yang mengutamakan komunikasi terbuka, kerja sama, dan saling menghargai antar pegawai.

Di samping itu, penting untuk memastikan bahwa budaya organisasi di Polres Kuningan selalu relevan dengan kebutuhan pegawai dan perkembangan organisasi. Mengadakan forum komunikasi reguler atau kelompok diskusi dapat menjadi salah satu cara untuk menjaga agar budaya organisasi tetap adaptif dan sesuai dengan harapan pegawai.

5. Polres Kuningan sebaiknya tidak hanya fokus pada peningkatan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai. Meskipun kepuasan kerja penting, untuk meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan, perlu ada kebijakan yang lebih komprehensif, seperti program pengembangan karir, penghargaan yang lebih baik atas prestasi, dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai. Menyediakan kesempatan bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan memberikan ruang bagi mereka untuk berkembang akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja mereka.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah ukuran sampel yang digunakan relatif kecil dan pengambilan sampel hanya dilakukan di satu instansi yaitu Polres Kuningan Polda Jabar saja sehingga mungkin menyebabkan hasil dari penelitian ini tidak dapat digeneralisasi. Kemudian penelitian ini hanya menggunakan empat variabel yakni kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja pegawai dan kepuasan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

sehingga peneliti menyarankan untuk dapat ditambahkan faktor-faktor lain diluar faktor yang ada pada penelitian ini yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

#### **5.4 Agenda Penelitian Mendatang**

Pada penelitian selanjutnya sebaiknya perlu menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan kinerja pegawai, seperti kepemimpinan, pelatihan, kompetensi, kepuasan kerja, lingkungan kerja dan sebagainya untuk menunjang hasil penelitian yang lebih baik.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Rivai, 2020, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, Volume 3, Nomor 2 , September 2020 <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>.
- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Bintoro dan Daryanto. 2017. Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Cetakan 1. Yogyakarta : Gava Media.
- Achmad M. Santosa . 2009. The Indonesian Legal System. ANNALS, AAPSS, 622, March 2009.
- Davis, Keith & John W. Newstrom. 2012. Human Behavior at Work: Organizational Behavior, McGraw – Hill Education, New York.
- Dessler, Gary. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1. Jakarta : PT. Indeks.
- Erita Utari, Zusmawati, 2021, PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PERUMDA TIRTA KHAYANGAN), Vol. 17, No. 1, jurnal Bina Bangsa Ekonomika hlm. 89.
- Efi Yuliana, Khotim Fadhli, Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Industri Tenun Dua Thermos Efi Yuliana1 , Khotim Fadhli, Vol. 7 No. 1 Mei 2023, MARGIN ECO: Jurnal Ekonomi dan Perkembangan Bisnis, pp. 65.
- Goeliling, A., Marjuni, S., & Said, M. (2021). Kepemimpinan Transformasional: Determinan Faktor Kinerja Karyawan Hotel Harper Perintis ByAston Di Kota Makassar. Indonesian Journal of Business and Management, 2(2), 56–62. <https://doi.org/10.35965/jbm.v2i2.42>
- Hasibuan, Malayu. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara. Kholilah, dkk.2015.B
- Henry Simamora, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi III, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Hikmat, “Manajemaen Pendidikan”, (Bandung: Pustaka Setia, 2011), h. 203
- Hasibuan, S. . M. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. Bumi Aksara.
- Hardiyanto Hamnas , Mashur Razak, Asniwati, PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, Budaya Organisasi Dan Disiplin Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian Di Polres Barru, Volume 1 No 3 , Jurnal Pusaran Manajelemn, hlm.295.
- Hanafi, M.Mamduh dan Abdul halim. 2017. Analisis Laporan Keuangan. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Purwanto. 2013.Evaluasi hasil belajar.Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Natalia C. P. Paparang William A. Areros Ventje Tatimu, 2021, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado, Productivity, Vol. 2 No. 2, 2021 e-ISSN. 2723-0112, pp.123
- Ike Rachmawati Kusdyah. 2008. Manejemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : ANDI.



- Kalangi, R. (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kinerja Aparat Sipil Negara Di Kabupaten Kepulauan Sangehe Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, 2(1), 1-18
- Riska Dewi , Sungkono, 2023, *Jurnal Pengabdian Cendikia, Implementasi Gaya Kepemimpinan Kapolsek Untuk Meningkatkan Kinerja Anggota Polsek Karawang Kota*, Vol. 2 No. 3, hlm.116
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Cetakan Pertama)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P.Stephen dan Timothy A. Judge 2012. *perilaku organisasi*. Salemba Empat. Jakarta
- Siswanto dan Agus Sucipto, “Teori dan perilaku Organisasi”, (Malang: UIN-Malang Press, 2008), h. 141.
- Sopiah, :Perilaku Organisasional”, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2008), h. 127-128
- Supendy, R., Margono, S., Eka, A.T., Surachman. 2012. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan serta Implikasinya terhadap Kepuasan Kerja (Studi KARYAWAN pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 10, No. 2, ISSN : 1693 – 5241.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Schermerhorn. (2017). *Management 6th Asia-Pacific edition custom F/Qut (black and white)*.
- Stoner 2016, *Management*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, Inc.
- Sofyandi, Herman. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013.
- Thoha, Miftah. (2016). *Pembinaan Organisasi, proses dianosa dan intervensi, Manajemen Kepemimpinan*. Yogyakarta: Gava Media. hlm.200
- Tampubolon, M.P.(2013). *Manajemen Keuangan (Finance Management)*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Vivin Rosvita, Endang Setyowati, Zaenal Fanani / *Indonesia Jurnal Farmasi*. Vol. 2 No.1 (2017) 14-20
- Veithzal Rivai Zainal, S. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* . Edisike-7. Depok: PT RAJAGRAFINDO.
- Wan Dedi Wahyudi, Zulaspan Tupti, Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol 2, No. 1, Maret 2019, 31-44. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wexley dan Yuki (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2018) *Pengertian Kepuasan Kerja. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Prestasi Pustaka.
- Wursanto, I.G. 2013. *Manajemen Kepegawaian*. Cetakan Kesebelas. Kanisius. Yogyakarta.
- Yanuar Chandra Aditia, Ahyar Yuniawan, 2015, *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN: MOTIVASI*



KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan Kantor Pusat PT Nindya Karya), Volume 4, Nomor 3, DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT, <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr> hlm.9.

Yofandi, A. (2017). Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja, Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru. 4(1), 1015–1029.

Zaenal Arifin, Wawan Prahiawan dan Ranthi Pancasasti, 2020, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di PT. Cemindo Gemilang (Cilegon–Banten), GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Strategi Bisnis Vol. 1 No. 1.

Rasminingsih, N. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi.

T. Yusuf, T & Yuliani T (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Penajam Paser Utara. 3734| Volume 5 Nomor 7 2024

