

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA PERSONIL DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI MEDIASI**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun oleh :

Indra Tribowo

NIM. 20402400222

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

2025

HALAMAN PERSETUJUAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA PERSONIL DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI MEDIASI

Disusun oleh:

Indra Tribowo
NIM. 20402400222

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian
penelitian Tesis Program Studi Magister
Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam
Sultan Agung Semarang

Semarang, 1 Mai 2025
Pembimbing

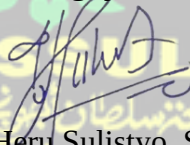


Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM
NIK.210416055

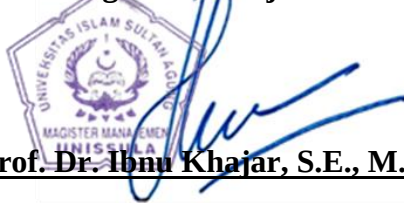
HALAMAN PENGESAHAN**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA PERSONIL DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI MEDIASI****Disusun oleh:****Indra Tribowo
NIM. 20402400222**

Telah dipertahankan penguji

Pada tanggal, 1 Mai 2025

Susunan Dewan Penguji**Pembimbing**Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM
NIK.210416055**Penguji I**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., [M.Si](#)
NIK.210491028**Penguji II**Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., [M.Si](#)
NIK. 210493032

Penelitian tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal 1 Mai
2025

Ketua Program Studi**Magister Manajemen**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., [M.Si](#)

NIK 210491028

ERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Indra Tribowo
NIM : 20402400222
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa tesis dengan judul :

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

"Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Personil Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi"

merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

Semarang, 1 Mai 2025



Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM
NIK.210416055



Indra Tribowo
NIM. 20402400222

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Indra Tribowo
 NIM : 20402400222
 Program Studi : Magister Manajemen
 Fakultas : Fakultas Ekonomi Bisnis
 Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

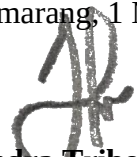
Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

“Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Personil Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi”

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif 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 di kemudian 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.

Semarang, 1 Mai 2025


Indra Tribowo
NIM.20402400222

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja personil dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Studi ini dilatarbelakangi oleh pentingnya kualitas sumber daya manusia dalam sektor kepabeaan dan penegakan hukum, serta peran strategis gaya kepemimpinan dalam mendorong kinerja yang optimal. Penelitian dilakukan terhadap seluruh personil di Polres Cirebon dengan jumlah responden sebanyak 201 orang. Metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja personil. Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja personil, serta memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja personil. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang inspiratif dan perhatian terhadap kesejahteraan psikologis personil dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

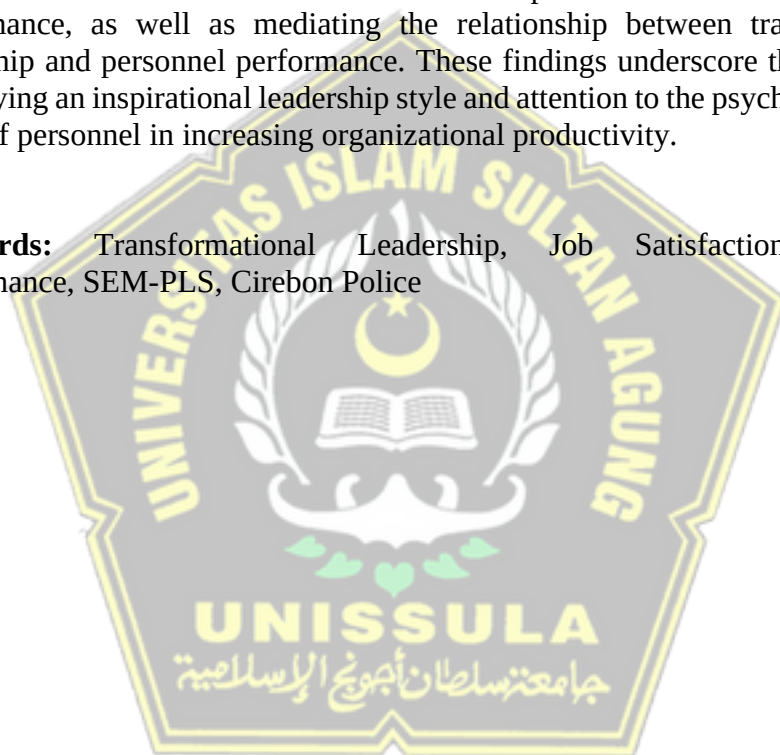
Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Personil, SEM-PLS, Polres Cirebon



ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership and motivation on personnel performance with job satisfaction as a mediating variable. This study is motivated by the importance of the quality of human resources in the customs and law enforcement sectors, as well as the strategic role of leadership style in encouraging optimal performance. The research was conducted on all personnel at the Cirebon Police with a total of 201 respondents. The analysis method used is Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Square (PLS). The results of the study show that transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction and personnel performance. In addition, job satisfaction has also been shown to have a positive influence on personnel performance, as well as mediating the relationship between transformational leadership and personnel performance. These findings underscore the importance of applying an inspirational leadership style and attention to the psychological well-being of personnel in increasing organizational productivity.

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction, Personnel Performance, SEM-PLS, Cirebon Police



KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat karunia dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat selesai dengan baik. Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada semua pihak yang berkepentingan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh sebab itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak guna perbaikan tesis ini. Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, oleh karena itu pada kesempatan ini, perkenankan saya menyampaikan ucapan terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesehatan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis.
2. Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis sehingga selesainya tesis ini.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE,M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak dan Ibu staf pengajar Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmunya melalui

kegiatan pembelajaran.

5. Seluruh staf administrasi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Sultan Agung.
6. Istri tercinta, kedua Orang Tua, anak – anak, serta seluruh keluarga besar yang telah memberikan dorongan dan doa untuk menyelesaikan cita-cita mulia ini.
7. Teman-teman seperjuangan Magister Management Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah berpartisipasi dan memberi dorongan dalam penyusunan tesis ini.
8. Semua pihak yang telah banyak membantu penulis secara langsung maupun tidak langsung dalam menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak/ibu/Saudara/i dan teman-teman sekalian dan penelitian ini dapat bermanfaat bagi orang lain.

Semarang, 1 Mai 2025

Indra Tribowo
NIM.20402400222

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	6
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia	6
2.2. Kepemimpinan Transformational	6
2.3. Kepuasan Kerja	8
2.4. Hubungan Antar Variabel	10
2.5. Model Empirik Penelitian	13
BAB III METODE PENELITIAN.....	14
3.1 Jenis Penelitian.....	14
3.2 Populasi dan Sampel	14

3.3	Jenis dan Sumber Data	15
3.4	Metode Pengumpulan Data	15
3.5	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	16
3.6	Metode Analisis Data	17
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		26
4.1	Deskripsi Obyek Penelitian	26
4.1.1	Gambaran Umum Responden	26
4.1.2	Analisis Deskriptif Variabel	28
4.2	Hasil Penelitian	34
4.2.1	Hasil Outer Model (Measurement Model)	34
4.2.2	Hasil Inner Model	37
4.2.3	Indirect Effect	40
4.2.4	Pengujian Hipotesis	41
4.2.5	R Square	43
4.3	Pembahasan	45
4.3.1	Pengaruh Transformational leadership Terhadap Kinerja Personil	45
4.3.2	Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Kepuasan Kerja	47
4.3.3	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Personil	48
BAB V PENUTUP		50
5.1	Kesimpulan	50
5.2	Implikasi Manajerial	51
5.3	Keterbatasan Penelitian	52
5.4	Agenda penelitian mendatang	52
DAFTAR PUSTAKA		53

DAFTAR TABEL

Tabel 3 1 Variabel dan Indikator Penelitian	16
Tabel 4 1 Karakteristik Responden	26
Tabel 4 2 Tanggapan Responden Transformational leadership	29
Tabel 4 3 Tanggapan Responden Kepuasan Kerja	31
Tabel 4 4 Tanggapan Responden Kinerja Personil	33
Tabel 4 5 Pengukuran Reflektif	34
Tabel 4 6 Uji Discriminant Validity	35
Tabel 4 7 Uji Composite Reliability	35
Tabel 4 8 Hasil Path Coefficients	38
Tabel 4 9 Indirect Effect	40
Tabel 4 10 R Square	44

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2 1 Model Empirik Penelitian	13
-------------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Untuk memastikan terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas di bidang kepabeanan, diperlukan strategi khusus yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja PERSONIL di sektor tersebut. Tujuan dari strategi ini adalah untuk memenuhi tanggung jawab dalam memberikan pelayanan yang optimal dan pengawasan yang efektif kepada pengguna jasa kepabeanan dan cukai. Strategi ini

akan mengarah pada implementasi cara kerja yang cepat, efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan pengguna jasa, dengan dukungan penuh dari instansi-instansi teknis yang terkait.

Hal ini dilakukan dengan mengutamakan kerja yang cepat, efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan para pengguna jasa, dengan dukungan penuh dari instansi-instansi teknis terkait. Sebuah organisasi dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuannya memiliki beberapa faktor yang saling terikat dan berpengaruh. Salah satu faktor tersebut yang sangat penting untuk menggerakkan faktor lainnya yaitu sumber daya manusia (Hidayani, 2016; Sedarmayanti, 2017). Oleh karena itu organisasi dituntut untuk mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam organisasi karena manusia inilah yang mampu menggerakkan seluruh komponen yang berada di organisasi (Mathis & John H. Jackson, 2012).

Organisasi tanpa manusia tidak akan berjalan karena manusia merupakan sumber daya yang mempunyai pikiran dan perasaan yang membedakannya dengan faktor-faktor produksi yang lain (Sakban et al., 2019). Karena perbedaan karakter dan perannya yang sangat penting, maka organisasi harus senantiasa mengelola faktor produksi yang dimiliki secara efektif dan efisien agar mampu menciptakan keunggulan melalui sumber daya manusia itu sendiri dalam menciptakan produk barang atau jasa.

Pimpinan berperan dalam mengawasi dan memastikan perencanaan serta pengawasan berjalan efektif, tercermin dari beberapa indikator yang mencapai indeks maksimal (120,00). Dengan kepemimpinan yang tepat, KPPBC TMP

Tanjung Emas dapat mengatasi tantangan yang ada dan terus meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Fenomena kepemimpinan di dunia bisnis dan organisasi terus mengalami perubahan dan penyesuaian sebagai respons terhadap dinamika lingkungan global, perkembangan teknologi, dan perubahan dalam tuntutan Personil (Adebakin & Gbadamusi, 1996; Karp, 2020). Kepemimpinan transformasional tetap menjadi konsep yang relevan dengan kemampuan menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi masih sangat dihargai (A. Khan & Tidman, 2021).

Gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi (Saira et al., 2021). Kepemimpinan transformasional sering kali mencakup pengembangan visi yang kuat, memberikan inspirasi, memberdayakan orang lain, dan mendukung pertumbuhan profesional (Chen et al., 2022).

Hasil penelitian terkait kepemimpinan dan kinerja juga masih menyisakan kontroversi hasil. Kepemimpinan Transformational terbukti secara empiris sangat berpengaruh dalam pencapaian kinerja PERSONIL (Nguyen et al., 2020). Sementara hasil berbeda menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja Personil (Paais & Pattiruhu, 2020). Sehingga dalam penelitian ini kepuasan kerja diajukan sebagai variable mediasi untuk menguraikan gap tersebut.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai mediasi atau mediator. Ini berarti bahwa tingkat kepuasan kerja Personil diharapkan dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen

professional kepabeanan, dan otonomi kerja dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja dapat berperan sebagai perantara yang menjelaskan sebagian besar hubungan antar variabel tersebut.

Sumber Daya Manusia (PERSONIL) yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung bekerja secara optimal karena mereka merasa dihargai dan termotivasi (Sukmayuda & Kustiawan, 2022). Kepuasan kerja yang tinggi biasanya dihasilkan dari lingkungan kerja yang positif, hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Smith & Shields, 2013). Ketika PERSONIL merasa puas, mereka lebih bersemangat dalam menjalankan tugas, menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, dan memiliki produktivitas yang lebih baik (Sarwar et al., 2021). Selain itu, kepuasan kerja juga dapat mengurangi tingkat turnover, meningkatkan loyalitas, dan mendorong kolaborasi yang lebih baik di antara tim (Garcia et al., 2020).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (research gap) dan fenomena diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah *“peningkatan kinerja personil berdasarkan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi”* Kemudian pertanyaan penelitian (question research) adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja ?
- 2) Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja personil?

- 3) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja personil?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

- 1) Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja
- 2) Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja personil
- 3) Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja personil.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari tujuan-tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan menambah jumlah referensi bagi organisasi yang dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk memperbanyak pengetahuan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja PERSONIL.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan referensi untuk melengkapi kepentingan penelitian penelitian selanjutnya tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja PERSONIL.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pertimbangan dalam meningkatkan pengetahuan metodologi penelitian dan sarana menerapkan langsung teori-teori yang sudah didapatkan dan dipelajari.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja PERSONIL menurut para ahli adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tugasnya yaitu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada Personil (Sedarmayanti, 2017). Sedangkan menurut (Sakban et al., 2019) kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi dan dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas.

Sehingga pengertian dari kinerja PERSONIL dapat disimpulkan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas yang dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pengukuran kinerja PERSONIL menurut Robbins & Judge (2013) mengemukakan bahwa indikator kinerja yaitu kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

2.2. Kepemimpinan Transformational

Kepemimpinan transformasional adalah teori kepemimpinan di mana seorang pemimpin bekerja dengan tim atau pengikut di luar kepentingan langsung mereka untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi untuk memandu perubahan melalui pengaruh, inspirasi, dan melaksanakan perubahan

bersama-sama dengan anggota kelompok yang berkomitmen (Bass, 1985). Perubahan kepentingan pribadi ini meningkatkan tingkat kedewasaan dan cita-cita pengikut, serta kepedulian mereka terhadap pencapaian (Antonakis & Robert, 2013).

Kepemimpinan transformasional memberikan visi dan motivasi dalam menghadapi perubahan lingkungan dan profesional (Nugroho et al., 2020). Seorang pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut, menumbuhkan nilai untuk perubahan, dengan demikian mempromosikan perubahan dan meningkatkan pertumbuhan profesional pengikut (Lai et al., 2020). Terdapat empat dimensi utama dalam model kepemimpinan transformasional yang dikenal sebagai 4I, yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass (Burns & Bass, Bernard M, 2008).

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal). Seorang pemimpin transformasional menciptakan pengaruh yang positif dengan menjadi contoh yang diikuti oleh para pengikutnya. Mereka menunjukkan moralitas, etika, dan perilaku yang patut dicontohkan, sehingga para pengikut merasa terinspirasi untuk mengikuti jejak pemimpin mereka.
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif). Pemimpin transformasional membantu membangkitkan semangat dan motivasi di antara para pengikutnya dengan mengomunikasikan visi yang menarik dan mengilhami, membuat para anggota tim merasa termotivasi untuk mencapai tujuan bersama.
3. *Intellectual Stimulation* (Pemikiran Intelektual). Pemimpin transformasional merangsang pemikiran kreatif dan inovatif di antara para pengikutnya dengan

mendorong pengikut untuk berpikir kritis, menantang asumsi-asumsi yang ada, dan menghasilkan ide-ide baru.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual). Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan dan perkembangan individual para pengikutnya dengan menawarkan dukungan, bimbingan, dan pembinaan personal untuk membantu individu mencapai potensi maksimal mereka.

Keempat dimensi ini, yang disebut 4I, menciptakan landasan bagi kepemimpinan transformasional yang efektif, dengan fokus pada pengaruh positif, motivasi, pengembangan intelektual, dan perhatian terhadap individu. Gaya kepemimpinan ini sering dianggap mampu menciptakan perubahan positif dan meningkatkan kinerja individu serta organisasi secara keseluruhan.

Dalam penelitian ini dimensi Transformational leadership didefinisikan sebagai suatu gaya kepemimpinan yang fokus pada menginspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai potensi penuh mereka dan melebihi harapan mereka sendiri. Pengukuran *transformational behavior* menggunakan *Four I* (Bass, et.al. 1985), yaitu *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, *Intellectual Stimulation* dan *Inspirational Motivation*.

2.3. Kepuasan Kerja

Menurut Hussain & Mohamed (2011) kepuasan kerja merujuk pada suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kemudian, Otrębski (2022) menggambarkan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan

pegawai mengenai kesenangan atau ketidaknyamanan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang mencerminkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Penconek et al., 2021).

Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah respons afektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang yang mencakup sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang muncul dari penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian ini dapat berkaitan dengan satu aspek pekerjaan atau dianggap sebagai penghargaan dalam mencapai nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Personil yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada yang tidak puas (Lambert et al., 2016).

Perasaan-perasaan yang terkait dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penilaian tenaga kerja terhadap pengalaman kerja saat ini dan masa lalu, bukan sekadar harapan-harapan untuk masa depan (Akirmak & Ayla, 2021).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan dan kebahagiaan yang dirasakan oleh seorang individu terhadap aspek-aspek seperti lingkungan kerja, keseimbangan kehidupan kerja-dan-non-kerja, hubungan interpersonal di tempat kerja, gaji, pengakuan, dan kesempatan untuk berkembang. Indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Judge et al., 2000) :

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)
- 2) Hubungan dengan atasan (*supervision*)

- 3) Teman sekerja (*workers*)
- 4) Promosi (*promotion*)
- 5) Gaji atau upah (*pay*)

2.4. Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Personil

Kepemimpinan memiliki peran sebagai koorddinator, motivator, dan katalis yang akan membawa organisasi pada puncak keberhasilan (Anderson, 2017). Pemimpin memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja melampaui harapan dengan mengubah sikap, keyakinan, dan nilai-nilai pengikut sehingga dapat meningkatkan kinerja (Scott & Perez-diaz, 2021). Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk berbagi visi dan memberdayakan PERSONIL untuk mencapai kinerjanya (Lai et al., 2020). Gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi (Alrowwad et al., 2020).

Kepemimpinan Transformational terbukti mempengaruhi peningkatan kinerja PERSONIL (Ayranci & Ayranci, 2017; Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum, 2019; Buil et al., 2019; A. M. Khan et al., 2019; Lai et al., 2020; Manzoor et al., 2019; Prochazka et al., 2017; Rizki et al., 2019; Zhang et al., 2021).

Eliyana et al., (2019) jika kepemimpinan transformasional tidak dapat memberikan dampak yang signifikan melalui kinerja. Prabowo et al., (2018) menyatakan jika kepemimpinan transformasional memiliki tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan namun mempunyai

pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan Transformasional dalam mendorong kinerja tidak berpengaruh karena para pemimpin kurang memperhatikan dalam menerapkan karakteristik Kepemimpinan Transformasional (Prabowo et al., 2018).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin baik tingkat kepemimpinan transformasional maka tingkat kinerja Personil akan semakin baik.

2.4.2 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Personil selalu mengharapkan pemimpin yang baik untuk mendukung kegiatan mereka dan meningkatkan konsep-konsep baru, pemimpin seharusnya membangun hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi untuk memberikan pengaruh yang diidealkan pada Personil (Allozi et al., 2022). Pemimpin transformational yang mendorong personil nya dalam melakukan hal hal baru terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja personil nya (Rafiq et al., 2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Nguon, 2022).

Kepemimpinan transformasional mengurangi stres di tempat kerja dan mendorong para pengikut untuk bahagia karena menekankan kepuasan kerja (Siswanto & Yuliana, 2022). Kepemimpinan transformasional juga memberdayakan para pengikut untuk mengejar kepuasan kerja (Allozi et al., 2022; Fedila Sari et al., 2023; Purwanto & Sulaiman, 2023; Rafiq et al., 2022; Saroni et al., 2023; Sulistyawati et al., 2022).

(Prayekti & Pangestu, 2022) menunjukkan hasil yaitu kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Deddy (2022) Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin baik tingkat kepemimpinan transformasional maka tingkat kepuasan kerja Personil akan semakin baik.

2.4.3 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Personil

Ketika Personil merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal dan terlibat secara aktif dalam tugas-tugas mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja (Supriyanto, 2018). Personil yang merasa puas dengan pekerjaan mereka memiliki kecenderungan untuk lebih produktif (Siswanto & Yuliana, 2022). Kepuasan kerja dapat menciptakan lingkungan di mana Personil merasa senang dan terdorong untuk mencapai tujuan mereka dengan lebih efisien, yang berdampak positif pada peningkatan produktivitas (De Vries et al., 2006).

Selain itu, kepuasan kerja dapat menjadi faktor yang signifikan dalam mempertahankan Personil yang berkualitas (Gillespie et al., 2016). Kemudian, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas kinerja

karyawan, seperti yang diungkapkan oleh (Hartika et al., 2023; Premesti & Yuniningsih, 2023; Sutrisno et al., 2022).

H3 : Semakin baik tingkat kepuasan kerja Personil maka tingkat kinerja Personil akan semakin baik.



2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empiric penelitian ini Nampak pada Gambar 2.1 : Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang didorong oleh kepemimpinan transformational dan otonomi kerja.



Gambar 2 1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian eksplanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh kepemimpinan transformational, kepuasan kerja dan kinerja Personil.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Populasi dalam penelitian ini Seluruh Personil di Polres Cirebon sejumlah 201.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara

keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut. Teknik pengambilan sample dalam penelitian ini menggunakan sensus dimana seluruh populasi merupakan sample. Sehingga responden dalam penelitian ini adalah Seluruh Personil di Polres Cirebon sejumlah 201.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : kepemimpinan transformational, kepuasan kerja dan kinerja Personil.

Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia serta identitas responden diperoleh dari personil di Polres Cirebon dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden sumber daya manusia (Pegawai) di Polres Cirebon yaitu kepemimpinan transformational, kepuasan kerja dan kinerja Personil.

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Quesitionnaires*). Data dikumpulkan

dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-10 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
-----------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan contruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup kepemimpinan transformational, kepuasan kerja dan kinerja Personil. Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.1

Tabel 3 1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
1.	Transformational Leadership gaya kepemimpinan yang fokus pada menginspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai potensi penuh mereka dan melebihi harapan mereka sendiri	1. <i>Idealized Influence (Charisma)</i> 2. <i>Intellectual stimulation</i> 3. <i>Individualized Consideration</i> 4. <i>Inspirational Motivation.</i>	Skala Likert 1 s/d 5
2.	Kepuasan Kerja melibatkan dua unsur penting, yaitu penilaian terhadap nilai-nilai pekerjaan dan pemenuhan kebutuhan dasar.	1. Pekerjaan itu sendiri (<i>work it self</i>) 2. Hubungan dengan atasan (<i>supervision</i>) 3. Teman sekerja (<i>workers</i>) 4. Promosi (<i>promotion</i>) 5. Gaji atau upah (<i>pay</i>)	Skala Likert 1 s/d 5
3.	Kinerja Personil hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas yang dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya.	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian	Skala Likert 1 s/d 5

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-

angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2. Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means*

dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan weight estimate.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.2. Analisa model *Partial Least Square*

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran

pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali dan Hengky, 2015).

Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur konstruk yang mana mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb

yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis.

Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar daripada korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnta dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *squarerooot of average variance extracted* (AVE).

1. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

2. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7 .

Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji *Significance of weight*

Nilai *weight* indikator dengan konstraknya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

3.6.3. Analisa Inner Model

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan

hubungan antara variabel laten berdasar pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

1. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima

dan H_0 di tolak ketika $t\text{-statistik} > 1,96$. Untuk menolak atau menerima hiootesis menggunakan probabilitas.

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

$H_a : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (two tailed) nilai $t^{\text{tabel}} = 1,99$ atau 2

$$Df = (n-k)$$

Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilita (α) 0,05 dan derajat bebas pengujian adalah

$$Df = (n-k)$$

$$= (68-4)$$

$$= 64$$

sehingga nilai t tabel untuk df 45 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,99 atau dibulatkan menjadi 2

3) Kriteria pengujian

H_0 diterima bila $-t^{\text{tabel}} \leq t^{\text{hitung}} \leq t^{\text{tabel}}$

H_0 ditolak artinya H_a diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ ataut $t^{\text{hitung}} \leq -t^{\text{tabel}}$

3.6.4. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit realibility* untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh Anggota Personil Polres Cirebon. Proses penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung yaitu dengan mendatangi para pelanggan serta penyebaran tidak langsung yaitu dengan menggunakan media internet melalui Google Form sehingga diperoleh jumlah sampel sebesar 201 responden. Untuk mengetahui gambaran tentang para responden tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Tabel 4 1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	172	85,57%
	Perempuan	29	14,43%
Usia responden	19 – 24 tahun	24	11,94%
	25 – 30 tahun	58	28,86%
	31 – 35 tahun	72	35,82%
	> 36 tahun	47	23,38%
Tingkat pendidikan	SMA	43	21,39%
	Diploma (D3)	59	29,35%
	Sarjana (S1)	85	42,29%
	Magister (S2)	14	6,97%

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan data Tabel 4.1 hasil survei terhadap personel kepolisian di Polres Cirebon, diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 172 orang atau sebesar 85,57% dari total responden. Sementara itu, responden perempuan berjumlah 29 orang atau 14,43%. Hal ini menunjukkan

bahwa komposisi personel Polres Cirebon masih didominasi oleh laki-laki, yang merupakan fenomena umum dalam struktur keanggotaan institusi kepolisian.

Dari segi usia, sebagian besar responden berada pada kelompok usia 31–35 tahun, yaitu sebanyak 72 orang atau 35,82% dari total responden. Kelompok usia ini diikuti oleh responden berusia 25–30 tahun sebanyak 58 orang (28,86%) dan kelompok usia >36 tahun sebanyak 47 orang (23,38%). Sementara itu, responden yang berusia 19–24 tahun berjumlah 24 orang atau sebesar 11,94%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas personel Polres Cirebon berada pada kelompok usia produktif, yakni 25 hingga 35 tahun, yang umumnya memiliki tingkat kesiapan fisik dan mental yang optimal untuk menjalankan tugas-tugas kepolisian.

Terkait dengan tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 85 orang atau 42,29%, diikuti oleh lulusan Diploma (D3) sebanyak 59 orang (29,35%), dan lulusan SMA sebanyak 43 orang (21,39%). Sementara itu, hanya 14 orang (6,97%) yang memiliki tingkat pendidikan Magister (S2). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar personel memiliki tingkat pendidikan menengah hingga tinggi, yang mencerminkan kesiapan intelektual dalam mendukung pelaksanaan tugas yang kompleks dan dinamis di lingkungan kepolisian.

Berdasarkan karakteristik tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas personel kepolisian yang mengikuti survei di Polres Cirebon adalah laki-laki berusia 31–35 tahun dengan latar belakang pendidikan Sarjana (S1). Komposisi ini mencerminkan profil personel yang berada dalam usia produktif dan memiliki

kualifikasi pendidikan yang cukup baik untuk mendukung peningkatan kualitas kerja, termasuk dalam hal Transformational leadership, Kepuasan Kerjas, dan Kinerja Personil.

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 pelanggan terhadap pertanyaan yang diajukan masing-masing variabel Kinerja persone, Kompetensi professional dan Kinerja Personil. 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).

$$RS = \frac{TT - TR}{Skala}$$

Skala

Keterangan :

RS= Rentang Skala	Skor tertinggi = 5
TR = Skor terendah	Skor terendah = 1
TT = Skor tertinggi	

$$5 - 1$$

$$= 4$$

$$= 1,33$$

Dengan demikian intervalnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

• Interval 1 – 2,33	Kategori	Rendah
• Interval 2,34 – 3,67	Kategori	Sedang/Cukup
• Interval 3,68 – 5	Kategori	Tinggi

A. Variabel Transformational leadership

Hasil tanggapan responden mengenai Transformational leadership, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada masyarakat berjumlah 201 orang. Kuesioner mengenai Transformational leadership terdiri dari 3 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4 2 Tanggapan Responden Transformational leadership

Kode	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean	Keterangan
Tl 1	<i>Idealized Influence (Charisma)</i>	9	8	68	64	52	3.706	Tinggi
Tl 2	<i>Intellectual stimulation</i>	13	12	62	66	48	3.617	Sedang
Tl 3	<i>Individualized Consideration</i>	17	8	59	59	58	3.662	Sedang
Tl 4	<i>Inspirational Motivation</i>	14	11	60	58	58	3.672	Sedang
Rata-rata							3.664	Sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 hasil survei terhadap Personil Polres Cirebon mengenai kepemimpinan transformasional, secara umum tanggapan responden menunjukkan kategori Sedang dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 3.664. Hal ini mencerminkan bahwa implementasi gaya kepemimpinan transformasional di

lingkungan Polres Cirebon telah mulai diterapkan namun belum sepenuhnya optimal. Para pemimpin dinilai cukup menunjukkan perilaku transformasional, namun masih terdapat ruang untuk peningkatan agar pengaruhnya terhadap kinerja Personil lebih signifikan.

Jika ditelaah lebih lanjut pada masing-masing indikator, indikator Idealized Influence (Charisma) memperoleh nilai mean tertinggi sebesar 3.706 dan berada dalam kategori Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasakan bahwa para pemimpin mereka telah menjadi panutan yang memiliki integritas, kepercayaan diri, serta mampu memengaruhi secara positif anggota timnya. Sementara itu, tiga indikator lainnya yakni Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, dan Inspirational Motivation masing-masing memiliki nilai mean sebesar 3.617, 3.662, dan 3.672 yang seluruhnya berada dalam kategori Sedang.

Nilai ini mengindikasikan bahwa pimpinan di Polres Cirebon sudah mulai memberikan tantangan intelektual kepada bawahannya, menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan individu, serta mampu memberikan motivasi inspiratif, namun penerapannya masih belum konsisten dan merata. Oleh karena itu, diperlukan penguatan lebih lanjut pada aspek-aspek ini agar kepemimpinan transformasional dapat berjalan secara lebih menyeluruh dan efektif dalam meningkatkan kepuasan serta kinerja Personil. Peningkatan kualitas dalam pemberian stimulasi intelektual, perhatian individual, dan motivasi inspiratif akan memberikan dampak positif yang lebih besar terhadap semangat kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

B. Variabel Kepuasan Kerja

Hasil tanggapan responden mengenai Kepuasan Kerja, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada masyarakat berjumlah 201 orang. Kuesioner mengenai Kepuasan Kerja terdiri dari 5 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4 3 Tanggapan Responden Kepuasan Kerja

Kode	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean	Keterangan
Kk 1	Pekerjaan itu sendiri (<i>work it self</i>)	8	16	52	61	64	3.781	Tinggi
Kk 2	Hubungan dengan atasan (<i>supervision</i>)	13	10	75	57	46	3.562	Sedang
Kk 3	Teman sekerja (<i>workers</i>)	12	12	64	47	66	3.711	Tinggi
Kk 4	Promosi (<i>promotion</i>)	10	13	63	60	55	3.682	Tinggi
Kk 5	Gaji atau upah (<i>pay</i>)	10	14	64	53	60	3.692	Tinggi
Rata-rata							3.686	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 hasil survei terhadap Personil Polres Cirebon, tanggapan responden terhadap variabel Kepuasan Kerja secara umum berada dalam kategori Tinggi, dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 3.686. Hasil ini menunjukkan bahwa para Personil secara keseluruhan merasa cukup puas dengan kondisi kerja yang mereka alami. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar elemen dalam kepuasan kerja telah terpenuhi dan dapat memberikan kontribusi positif terhadap semangat dan kinerja Personil.

Jika ditinjau lebih lanjut berdasarkan masing-masing indikator, aspek "pekerjaan itu sendiri" memperoleh nilai mean tertinggi sebesar 3.781, yang menunjukkan bahwa para Personil merasa puas terhadap jenis pekerjaan yang

mereka lakukan, baik dari segi tantangan, variasi tugas, maupun rasa tanggung jawab yang diberikan. Selanjutnya, indikator "teman sekerja", "promosi", dan "gaji atau upah" masing-masing mendapatkan nilai mean 3.711, 3.682, dan 3.692, yang semuanya termasuk dalam kategori Tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa para Personil merasa cukup nyaman dalam menjalin hubungan kerja dengan rekan sejawat, memiliki persepsi yang positif terhadap peluang pengembangan karir, dan merasa cukup puas dengan kompensasi yang diterima.

Namun, indikator "hubungan dengan atasan" menempati posisi terendah dengan nilai mean sebesar 3.562, yang masuk dalam kategori Sedang. Meskipun demikian, nilai ini masih menunjukkan kecenderungan positif, meski belum sekuat indikator lainnya. Hal ini mengisyaratkan bahwa masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam hal kualitas supervisi dan hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan. Meningkatkan komunikasi yang efektif, dukungan emosional, serta keterlibatan pimpinan dalam aktivitas sehari-hari dapat menjadi strategi yang tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja pada aspek ini. Dengan memperkuat semua indikator tersebut, khususnya dalam hal supervisi, maka kepuasan kerja Personil di Polres Cirebon dapat lebih dioptimalkan sehingga berpotensi memberikan dampak positif terhadap kinerja secara keseluruhan.

C. Variabel Kinerja Personil

Hasil tanggapan responden mengenai Kinerja Personil, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada masyarakat berjumlah 201 orang. Kuesioner mengenai Kinerja Personil terdiri dari 3 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh

responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4 4 Tanggapan Responden Kinerja Personil

Kode	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	STS	TS	N	S	S S	Mea n	Keteranga n
Kp 1	Kualitas Kerja	12	10	65	56	58	3.687	Tinggi
Kp 2	Kuantitas	11	11	66	52	61	3.701	Tinggi
Kp 3	Ketepatan Waktu	16	6	59	60	60	3.706	Tinggi
Kp 4	Efektifitas	14	9	52	68	58	3.731	Tinggi
Kp 5	Kemandirian	9	13	64	57	58	3.706	Tinggi
Rata-rata							3.706	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3 data yang diperoleh dari hasil survei terhadap Personil di Polres Cirebon, tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Personil secara umum berada dalam kategori Tinggi, dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 3.706. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, Personil Polres Cirebon menunjukkan kinerja yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Kinerja tersebut mencakup lima indikator utama, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Secara lebih rinci, indikator efektivitas memperoleh nilai mean tertinggi sebesar 3.731, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar Personil mampu menyelesaikan pekerjaan dengan sumber daya yang tersedia secara optimal dan efisien. Disusul oleh indikator ketepatan waktu dan kemandirian yang masing-masing memiliki nilai mean sebesar 3.706, menunjukkan bahwa Personil tidak hanya mampu menyelesaikan tugas secara tepat waktu, tetapi juga mampu bekerja secara mandiri tanpa ketergantungan berlebihan pada pihak lain. Indikator kuantitas

kerja memiliki nilai mean sebesar 3.701, yang mengindikasikan bahwa volume atau jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh Personil juga tergolong tinggi. Terakhir, indikator kualitas kerja memperoleh nilai mean 3.687, yang walaupun memiliki nilai paling rendah di antara kelima indikator, tetap berada dalam kategori tinggi, menandakan bahwa hasil pekerjaan Personil tetap memenuhi standar yang ditetapkan.

Secara keseluruhan terlihat bahwa kinerja Personil Polres Cirebon sudah berada pada tingkat yang baik. Namun, meskipun berada dalam kategori tinggi, terdapat ruang untuk perbaikan, terutama dalam meningkatkan kualitas hasil kerja agar selaras dengan efektivitas dan kuantitas yang sudah relatif optimal. Upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja ini dapat dilakukan melalui penguatan gaya kepemimpinan transformasional, peningkatan motivasi kerja, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja sebagai faktor mediasi dalam mendorong pencapaian kinerja yang lebih unggul.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Hasil Outer Model (Measurement Model)

A. Uji Convergent Validity

Menurut Abdillah dan Hartono, (2014) validitas konvergen dari outer model dapat dilihat jika angka loading factor $> 0,70$ maka artinya indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur besarnya korelasi antara konstruk dan variabel laten. Dalam Hair et al (2021), evaluasi model pengukuran reflektif terdiri dari loading factor $> 0,70$ composite reliability $> 0,70$ dan cronbach's alpha $> 0,70$.

Tabel 4 5 Pengukuran Reflektif

Variabel	Item Pengukuran	Indikator	Outer Loading	T-statistik	Sign Off	Keterangan
Transformational leadership	Tl 1	<i>Idealized Influence (Charisma)</i>	0.761	21.716	0.70	Valid
	Tl 2	<i>Intellectual stimulation</i>	0.794	27.391		
	Tl 3	<i>Individualized Consideration</i>	0.820	32.935		
	Tl 4	<i>Inspirational Motivation</i>	0.808	32.500		
Kepuasan Kerja	Kk 1	Pekerjaan itu sendiri (<i>work it self</i>)	0.789	24.649	0.70	Valid
	Kk 2	Hubungan dengan atasan (<i>supervision</i>)	0.745	19.767		
	Kk 3	Teman sekerja (<i>workers</i>)	0.778	25.334		
	Kk 4	Promosi (<i>promotion</i>)	0.776	23.773		
	Kk 5	Gaji atau upah (<i>pay</i>)	0.792	28.780		
Kinerja Personil	Kp 1	Kualitas Kerja	0.753	22.400	0.70	Valid
	Kp 2	Kuantitas	0.767	24.059		
	Kp 3	Ketepatan Waktu	0.776	24.342		
	Kp 4	Efektifitas	0.757	20.111		
	Kp 5	Kemandirian	0.761	21.198		

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4 6 Uji Discriminant Validity

Variabel	Avarange Variance Extracted (AVE)	Sign off
Transformational leadership	0.634	0.50
Kepuasan Kerja	0.602	0.50
Kinerja Personil	0.582	0.50

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4 7 Uji Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Sign off	Kesimpulan
Transformational leadership	0.874	0.70	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.883	0.70	Reliabel
Kinerja Personil	0.874	0.70	Reliabel

Variabel Transformational Leadership diukur melalui empat indikator utama, yaitu Idealized Influence (Charisma) (Tl1), Intellectual Stimulation (Tl2), Individualized Consideration (Tl3), dan Inspirational Motivation (Tl4). Keempat indikator ini menunjukkan nilai outer loading yang tinggi, masing-masing sebesar 0.761, 0.794, 0.820, dan 0.808, yang berarti seluruhnya valid dan memberikan kontribusi kuat terhadap pembentukan konstruk kepemimpinan transformasional. Uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel ini bersifat reliabel dengan nilai Composite Reliability sebesar 0.874, yang berada di atas ambang batas minimum 0.70. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) sebesar 0.634 juga telah melampaui nilai minimum 0.50, yang menunjukkan bahwa variabel ini memenuhi kriteria validitas konvergen. Dari keempat indikator, Individualized Consideration memiliki nilai outer loading tertinggi (0.820), yang berarti perhatian personal terhadap Personil menjadi aspek paling dominan dalam membentuk persepsi terhadap kepemimpinan transformasional. Temuan ini mengindikasikan bahwa pendekatan pimpinan yang memperhatikan kebutuhan dan pengembangan individu secara spesifik dapat memberikan dampak positif yang lebih kuat terhadap persepsi anggota terhadap gaya kepemimpinan transformasional.

Variabel Kepuasan Kerja diukur melalui lima indikator, yakni Pekerjaan itu sendiri (Kk1), Hubungan dengan atasan (Kk2), Teman sekerja (Kk3), Promosi (Kk4), dan Gaji atau upah (Kk5). Seluruh indikator ini juga memiliki nilai outer

loading yang memadai (0.745–0.792), menunjukkan validitas yang baik. Nilai Composite Reliability sebesar 0.883 menunjukkan reliabilitas tinggi, dan nilai AVE sebesar 0.602 mengindikasikan validitas konvergen telah tercapai. Di antara kelima indikator tersebut, Gaji atau upah menunjukkan nilai outer loading tertinggi sebesar 0.792, yang menunjukkan bahwa aspek kompensasi menjadi faktor dominan dalam membentuk kepuasan kerja Personil Polres Cirebon. Hal ini menggarisbawahi pentingnya sistem penggajian yang adil dan kompetitif dalam meningkatkan kepuasan kerja anggota kepolisian.

Variabel Kinerja Personil diukur dengan lima indikator, yaitu Kualitas Kerja (Kp1), Kuantitas (Kp2), Ketepatan Waktu (Kp3), Efektivitas (Kp4), dan Kemandirian (Kp5). Semua indikator menunjukkan nilai outer loading di atas 0.75, yang menandakan bahwa masing-masing indikator valid dan relevan dalam menjelaskan konstruk kinerja Personil. Nilai Composite Reliability sebesar 0.874 memperkuat bahwa variabel ini bersifat reliabel, dan AVE sebesar 0.582 menunjukkan bahwa lebih dari 58% variansi dari indikator-indikator tersebut dapat dijelaskan oleh konstruk kinerja Personil. Indikator Ketepatan Waktu memiliki nilai outer loading tertinggi (0.776), menunjukkan bahwa aspek ketepatan waktu dalam menjalankan tugas menjadi indikator paling menonjol dalam menilai kinerja Personil. Oleh karena itu, peningkatan disiplin waktu dan ketelitian dalam menyelesaikan tugas perlu menjadi perhatian utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Polres Cirebon.

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 variabel Transformational leadership, Kepuasan Kerja dan Kinerja Personil. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4 8 Hasil Path Coefficients

Variabel	Original Sample	Mean of subsamples	Standart deviation	T-statistic	P-value	Hasil
H1 Transformational leadership -> Kinerja Personil	0.409	0.409	0.055	7.463	0.000	Positif signifikan
H2 Transformational leadership -> Kepuasan Kerja	0.773	0.770	0.034	22.457	0.000	Positif signifikan
H3 Kepuasan Kerja -> Kinerja Personil	0.519	0.518	0.052	9.998	0.000	Positif signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

H1 : Berdasarkan tabel hasil Path Coefficients, pengaruh Transformational Leadership terhadap Kinerja Personil menunjukkan nilai original sample sebesar 0,409 dengan P-value sebesar 0,000. Karena nilai P-value berada di

bawah ambang batas signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Transformational Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil. Hal ini berarti semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformasional yang diterapkan, semakin tinggi pula tingkat kinerja Personil dalam menjalankan tugas-tugas kepolisian. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja Personil di Polres Cirebon.

H2 : Hasil analisis juga menunjukkan bahwa Transformational Leadership memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai original sample sebesar 0,773 dan P-value sebesar 0,000. Nilai ini menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan, di mana kepemimpinan transformasional yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja Personil secara substansial. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, dukungan, serta mendorong perubahan positif dalam organisasi terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan bagi anggotanya. Oleh karena itu, penguatan karakteristik kepemimpinan transformasional dapat menjadi strategi penting dalam membangun kepuasan kerja yang tinggi di kalangan Personil kepolisian.

H3 : Hasil analisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Personil juga terbukti positif dan signifikan, dengan nilai original sample sebesar 0,519 dan P-value sebesar 0,000. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh Personil, maka semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan. Kepuasan kerja berperan sebagai faktor internal yang mendorong

motivasi intrinsik, komitmen terhadap tugas, serta tanggung jawab profesional dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Oleh sebab itu, upaya peningkatan kepuasan kerja tidak hanya penting untuk kesejahteraan individu, tetapi juga untuk mendukung pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

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 1.982. kriteria yang kedua adalah P-Value, di mana hipotesis diterima.

Tabel 4 9 Indirect Effect

Hubungan Variabel	T-statistic	P Value	Kesimpulan
Transformational leadership terhadap Kinerja Personil melalui Kepuasan Kerja	8.879	0.000	Mendukung

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh dari penelitian terhadap Personil Polres Cirebon, hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Personil dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menunjukkan hasil yang signifikan. Nilai T-statistic sebesar 8.879 jauh melebihi nilai t tabel sebesar 1.982, dan nilai P-Value sebesar 0.000 berada jauh di bawah ambang signifikansi 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel-variabel tersebut signifikan secara statistik, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Artinya, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja Personil, dengan kepuasan kerja sebagai mediator yang memperkuat pengaruh tersebut.

Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan di lingkungan Polres Cirebon, maka semakin besar pula peningkatan yang dapat dicapai dalam hal kinerja Personil, terutama apabila kepuasan kerja juga ditingkatkan secara simultan. Kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan perhatian individual kepada Personil terbukti mampu meningkatkan semangat kerja dan rasa memiliki terhadap institusi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan kinerja secara keseluruhan. Dalam hal ini, kepuasan kerja memainkan peran sentral sebagai penghubung yang memperkuat relasi antara kepemimpinan dan kinerja.

Oleh karena itu, penting bagi institusi kepolisian, khususnya di Polres Cirebon, untuk terus mengembangkan gaya kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada struktur dan prosedur, tetapi juga menekankan nilai-nilai transformasional seperti visi bersama, pemberdayaan, dan perhatian terhadap kebutuhan individual Personil. Upaya ini perlu dibarengi dengan peningkatan kualitas lingkungan kerja dan kebijakan-kebijakan yang mampu meningkatkan kepuasan kerja, seperti kejelasan peran, pengakuan atas pencapaian, serta peluang pengembangan karier. Dengan strategi yang terpadu antara penguatan kepemimpinan dan peningkatan kepuasan kerja, maka kinerja Personil Polres Cirebon dapat ditingkatkan secara berkelanjutan dan menyeluruh.

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 Transformational Leadership Terhadap Kinerja Personil

Hasil pengujian mengenai pengaruh Transformational Leadership terhadap Kinerja Personil di lingkungan Polres Cirebon menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 7.463 lebih besar daripada t tabel yang bernilai 1.982, dengan p-value sebesar 0.000. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Transformational Leadership terhadap Kinerja Personil. Koefisien jalur yang sebesar 0.409 menunjukkan bahwa setiap peningkatan dalam penerapan Transformational Leadership akan mendorong peningkatan Kinerja Personil secara signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh Personil di Polres Cirebon. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Kinerja Personil dapat diterima dan dinyatakan valid.

2) Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian mengenai pengaruh Transformational Leadership terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 22.457 jauh lebih besar dari t tabel 1.982 dengan p-value sebesar 0.000. Hal ini menandakan bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikan dan positif antara Transformational Leadership dan Kepuasan Kerja. Koefisien jalur yang sebesar 0.773 menunjukkan bahwa semakin baik penerapan Transformational Leadership, semakin tinggi tingkat Kepuasan Kerja yang dirasakan oleh Personil. Kepemimpinan yang memberikan inspirasi, perhatian terhadap perkembangan individu, serta memberikan dorongan motivasi yang kuat akan meningkatkan perasaan puas dalam bekerja. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja diterima dan valid.

3) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Personil

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Personil dengan t-statistik sebesar 9.998, yang lebih besar dari t tabel 1.982, dan p-value sebesar 0.000. Koefisien jalur sebesar 0.519 mengindikasikan bahwa tingkat Kepuasan Kerja yang tinggi akan berkontribusi pada peningkatan Kinerja Personil. Personil yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi, produktif, dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dengan demikian, hipotesis yang

menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Personil juga diterima dan valid.

4.2.5 R Square

Pengujian R-squared (R^2) merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengukur tingkat Goodness of Fit suatu model struktural. Nilai R-squared (R^2) dipergunakan untuk mengukur seberapa besar variabel laten endogen yang merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain (dalam penelitian ini adalah variabel dependen dan mediasi) dijelaskan oleh variabel laten eksogen yang merupakan variabel independen.

Tabel 4 10 R Square

Variabel	Nilai R-Square
Kinerja Personil	0.763
Kepuasan Kerjas	0.595

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian nilai R-Square yang diperoleh dalam penelitian ini, variabel Kinerja Personil menunjukkan nilai R-Square sebesar 0,763. Hal ini mengindikasikan bahwa 76,3% variasi yang terjadi pada Kinerja Personil dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang digunakan dalam model penelitian, termasuk di dalamnya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja sebagai faktor yang mempengaruhi. Sisanya, yaitu sebesar 23,7%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai R-Square yang cukup tinggi pada variabel Kinerja Personil menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan yang baik untuk menjelaskan variasi dalam kinerja Personil Polres Cirebon. Ini mencerminkan bahwa kepemimpinan transformasional yang

diterapkan dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja Personil.

Sementara itu, nilai R-Square pada variabel Kepuasan Kerja yang sebesar 0,595 menunjukkan bahwa 59,5% variasi dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang digunakan dalam model penelitian ini. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi adalah Kepemimpinan Transformasional, yang berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi Personil untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Adapun sisanya, yaitu 40,5%, dipengaruhi oleh faktor lain di luar cakupan penelitian ini.

Secara keseluruhan, hasil nilai R-Square yang diperoleh untuk kedua variabel ini menggambarkan bahwa model penelitian ini cukup baik dalam menggambarkan hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Personil. Tingginya nilai R-Square untuk Kinerja Personil menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dan kepuasan kerja yang tinggi memiliki pengaruh besar dalam meningkatkan kinerja Personil Polres Cirebon. Hasil ini mendukung pentingnya pengelolaan kepemimpinan yang transformasional serta upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja guna mendorong kinerja yang optimal dalam menjalankan tugas-tugas kepolisian secara efisien dan efektif.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Transformational leadership Terhadap Kinerja Personil

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa Transformational Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Personil Polres Cirebon. Nilai original sample sebesar 0.409, T-statistic sebesar 7.463 yang lebih besar dari T-tabel sebesar 1.982, serta P-value sebesar 0.000 yang jauh di bawah batas signifikansi 0.05 menunjukkan bahwa hubungan antara Transformational Leadership dan Kinerja Personil adalah signifikan secara statistik.

Transformational Leadership yang dimaksud dalam penelitian ini berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan membimbing anggotanya untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Hal ini dapat dilakukan melalui komunikasi yang efektif, pemberian contoh yang baik, serta menciptakan visi yang jelas dan menantang. Dalam konteks Polres Cirebon, penerapan Transformational Leadership memungkinkan para Personil untuk merasa lebih termotivasi dan terinspirasi dalam melaksanakan tugas mereka. Pemimpin yang menunjukkan visi yang jelas dan memberikan dukungan pada pengembangan individu anggota, mendorong Personil untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Avolio & Bass (2004), yang menyatakan bahwa Transformational Leadership memiliki pengaruh positif terhadap kinerja individu. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional cenderung memberikan pengaruh yang lebih besar dalam mengarahkan anggotanya untuk mencapai tujuan bersama dengan meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja. Penelitian lain oleh Raharjo & Santosa (2020) juga mengungkapkan bahwa penerapan Transformational Leadership dapat meningkatkan kinerja Personil dalam organisasi, termasuk di institusi kepolisian.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Transformational Leadership dalam kepolisian, khususnya di Polres Cirebon, sangat penting untuk meningkatkan kinerja Personil. Oleh karena itu, perlu adanya upaya berkelanjutan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan transformasional di kalangan para pemimpin di lingkungan kepolisian guna meningkatkan efektivitas dan kinerja Personil dalam melaksanakan tugas-tugas yang semakin kompleks.

4.3.2 Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh melalui metode Partial Least Square (PLS), variabel Transformational Leadership terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Personil Polres Cirebon. Nilai original sample sebesar 0.773, T-statistic sebesar 22.457 yang jauh lebih besar dari T-tabel 1.982, serta P-value sebesar 0.000 yang jauh di bawah batas signifikansi 0,05, menunjukkan bahwa hubungan antara Transformational leadership dan Kepuasan Kerja sangat signifikan secara statistik.

Transformational leadership dalam konteks penelitian ini merujuk pada kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi anggota untuk mencapai tujuan organisasi melalui peningkatan keterlibatan dan pengembangan diri. Seorang pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip Transformational leadership mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, yang pada gilirannya berpengaruh pada kepuasan kerja Personil. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, mendukung pengembangan karir, serta mengakui

prestasi individu akan meningkatkan perasaan puas Personil terhadap pekerjaan mereka.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bass (1990) yang mengungkapkan bahwa Transformational leadership berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi di kalangan karyawan, karena pemimpin yang transformatif mampu memotivasi dan meningkatkan rasa percaya diri serta otonomi anggota dalam organisasi. Dalam hal ini, kepuasan kerja Personil Polres Cirebon dipengaruhi oleh seberapa baik seorang pemimpin dapat memberikan dukungan emosional dan intelektual, serta memperhatikan kebutuhan individu di tempat kerja.

Selain itu, hasil penelitian oleh Lee et al. (2018) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa Transformational leadership dapat menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi dengan meningkatkan rasa percaya diri dan komitmen Personil terhadap organisasi. Pemimpin yang memberi perhatian pada perkembangan pribadi dan profesional anggota cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, yang mengarah pada peningkatan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan di institusi kepolisian untuk terus meningkatkan kemampuan kepemimpinan transformasional mereka, agar dapat menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif dan memuaskan bagi Personil.

4.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Personil

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh melalui metode Partial Least Square (PLS), variabel Kepuasan Kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil. Nilai original sample sebesar 0.519, T-statistic

sebesar 9.998 yang jauh lebih besar dari T-tabel sebesar 1.982, serta P-value sebesar 0.000 yang jauh di bawah batas signifikansi 0,05, menunjukkan bahwa hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Personil adalah signifikan secara statistik.

Kepuasan Kerja dalam konteks penelitian ini merujuk pada sejauh mana Personil merasa puas dengan kondisi pekerjaan mereka, baik dari segi lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, jenjang karir, maupun penghargaan yang mereka terima. Personil yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi untuk memberikan kinerja terbaik. Kepuasan Kerja yang tinggi menciptakan rasa keterikatan yang kuat dengan organisasi, sehingga mereka lebih berkomitmen dan lebih produktif dalam menjalankan tugas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya oleh Luthans (2006), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang baik berhubungan erat dengan peningkatan kinerja individu dalam organisasi. Penelitian lainnya oleh Robbins & Judge (2017) juga menyebutkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi perilaku kinerja, di mana individu yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dan memiliki komitmen yang lebih besar terhadap organisasi.

Dalam konteks Polres Cirebon, Kepuasan Kerja yang tinggi di kalangan Personil dapat meningkatkan kinerja mereka, baik dalam hal efisiensi, efektivitas, maupun kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Selain itu, Personil yang puas dengan pekerjaan mereka juga lebih cenderung memiliki integritas yang tinggi dan berperan aktif dalam upaya penegakan hukum, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi kepolisian.

Penting bagi Polres Cirebon untuk menjaga dan meningkatkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan Kepuasan Kerja Personil, seperti penghargaan yang adil, kesempatan pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan memastikan Kepuasan Kerja yang tinggi, maka Kinerja Personil dapat lebih optimal, dan ini akan memberikan dampak positif pada keseluruhan efektivitas operasional kepolisian.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

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

1. **Transformational leadership** terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap **Kinerja Personil**. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang baik, termasuk dalam hal pemberian pelatihan, pengembangan keterampilan, serta peningkatan motivasi dan visi Personil, dapat meningkatkan kinerja mereka dalam melaksanakan tugas kepolisian. Kepemimpinan transformasional yang efektif memungkinkan Personil untuk menghadapi tantangan dengan lebih baik, meningkatkan efisiensi dalam tugas, dan menghasilkan kinerja yang optimal.
2. **Transformational leadership** juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap **Kepuasan Kerja Personil**. Kepemimpinan yang mendukung pengembangan pribadi dan profesional Personil, memberikan visi yang jelas, serta menciptakan lingkungan kerja yang penuh tantangan dan peluang untuk berkembang, dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja Personil. Kepuasan kerja yang tinggi, pada gilirannya, berkontribusi pada peningkatan motivasi dan komitmen Personil terhadap pekerjaan mereka.
3. **Kepuasan Kerja** terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap **Kinerja Personil**. Personil yang merasa puas dengan pekerjaan

mereka, baik dari segi lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, maupun penghargaan yang diterima, cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja yang tinggi mendorong Personil untuk lebih termotivasi dan berkomitmen dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional kepolisian.

5.2 Implikasi Manajerial

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

1. Pimpinan di Polres Cirebon perlu mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional dengan memberikan visi yang jelas, mendukung pengembangan karir, serta memberikan umpan balik konstruktif. Pelatihan kepemimpinan yang menekankan pada pemberdayaan dan pengembangan kompetensi Personil harus diintensifkan untuk meningkatkan kinerja Personil dalam menghadapi tantangan tugas.
2. Pimpinan Polres Cirebon harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan Personil, dengan memperhatikan kebutuhan pengembangan diri, memberikan penghargaan atas prestasi, dan menjaga komunikasi yang terbuka. Program pengembangan diri dan keseimbangan kerja-hidup yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang akan berdampak positif pada motivasi dan kinerja Personil.
3. Pimpinan Polres Cirebon harus terus meningkatkan faktor-faktor yang mendukung kepuasan kerja, seperti penghargaan yang adil, peluang

pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang harmonis. Survei kepuasan kerja secara berkala dan evaluasi terhadap kondisi kerja Personil perlu dilakukan untuk memastikan terciptanya kinerja yang optimal.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang menjadi salah satu faktor penelitian ini kurang sempurna sehingga bisa menjadi perhatian bagi peneliti selanjutnya yang melakukan penelitian dengan variabel yang sama dengan penelitian ini. Adapun yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya:

1. Keterbatasan jumlah responden yang hanya 201 orang menyebabkan respon yang di dapatkan kurang menggambarkan kenyataan yang sesungguhnya.
2. Responden memberikan informasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya dikarenakan adanya perbedaan pemahaman responden terhadap pertanyaan dalam kuesioner.

5.4 Agenda penelitian mendatang

Pada penelitian selanjutnya sebaiknya perlu menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan promosi, pelatihan, kepemimpinan dan sebagainya untuk menunjang hasil penelitian yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adebakin, O., & Gbadamusi, E. (1996). *The practices of organizational leadership*. Ibadan. Adeogun printing press.
- Aditya, A. A. A. G. D., & Wirakusuma, M. G. (2014). PENGARUH KOMITMEN PROFESIONAL PADA KEPUASAN KERJA AUDITOR DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 6(2), 210–222.
- Adzkiya, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim Sekolah dan Komitmen Profesional Guru PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH, IKLIM SEKOLAH DAN KOMITMEN PROFESIONAL GURU TERHADAP KINERJA GURU (STUDI KASUS DI MTS MA'AR. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi (JEBA)*, 22(2), 492–500. <https://mtsnurulburhan.wordpress.com>
- Agung Nugroho, Y., Asbary, M., Purwanto, A., Basuki, S., Nadhila Sudiyono, R., Agung Ali Fikri, M., Hulu, P., Chidir, G., Xavir, Y., & Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, S. (2020). *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEES' PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT*. 2(1).
- Ahmed, A., Sarah Umar, & Usman Azam Shehzad. (2020). Effect of Job Autonomy, Workload and Organizational Support on Job Satisfaction: A comparison of public & private sector employees in Pakistan. *Journal of Xi'an Shiyou University ISSN No, 1673, 064X.*, 14(5). <https://doi.org/10.37896/jxu14.5/282>
- Akirmak, U., & Ayla, P. (2021). How is time perspective related to burnout and job satisfaction? A conservation of resources perspective. *Personality and Individual Differences*, 181. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109667>
- Allozi, A. I., Alshurideh, M., Alhamad, A. Q., & Kurdi, B. R. (2022). Impact of Transformational Leadership on the Job Satisfaction With the Moderating Role of Organizational Commitment: Case of Uae and Jordan Manufacturing Companies. In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 21, Issue 2).
- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- Anderson, M. (2017). Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature. *International Social Science Review*, 93(1).
- Antonakis, J., & Robert, J. (2013). *Leadership Theory: The Way Forward', Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership ...* 1, 1–2. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1479-357120130000005006/full/html>
- Ayranci, E., & Ayranci, A. E. (2017). Relationships among Perceived Transformational Leadership, Workers Creativity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: An Investigation of Turkish Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 491–517. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i4/2823>

- Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum, S. (2019). Linking transformational leadership with employees' engagement in the creative process. *Management Research Review*.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(June), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Burns, J. M., & Bass, Bernard M, T. B. (2008). *Transformational leadership*. 1–5.
- Charoensukmongkol, P. (2022). Supervisor-subordinate guanxi and emotional exhaustion: The moderating effect of supervisor job autonomy and workload levels in organizations. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.05.001>
- Chasanah, N. A., Laihad, G. H., & Sarimanah, E. (2023). PENINGKATAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU MELALUI PENGUATAN EFIKASI DIRI DAN KOMITMEN PROFESI GURU (Penelitian pada Guru SD Negeri Kecamatan Bogor Selatan Kota Bogor Menggunakan Analisis Korelasi dan Metode SITOREM). *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(1), 040–047.
- Chen, J., Ghardallou, W., Comite, U., Ahmad, N., Ryu, H. B., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2022). Managing Hospital Employees' Burnout through Transformational Leadership: The Role of Resilience, Role Clarity, and Intrinsic Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17). <https://doi.org/10.3390/ijerph191710941>
- De Clercq, D., & Brieger, S. A. (2022). When Discrimination is Worse, Autonomy is Key: How Women Entrepreneurs Leverage Job Autonomy Resources to Find Work–Life Balance. *Journal of Business Ethics*, 177(3), 665–682. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04735-1>
- de Vargas Pinto, A., Beerepoot, I., & Maçada, A. C. G. (2023). Encourage autonomy to increase individual work performance: the impact of job characteristics on workaround behavior and shadow IT usage. *Information Technology and Management*, 24(3), 233–246. <https://doi.org/10.1007/s10799-022-00368-6>
- De Vries, R. E., Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115–135. <https://doi.org/10.1177/0093650205285366>
- Deusdedit, B., Michael, M., & Solome, K. (2022). Job Autonomy and Employee Performance in Kampala Capital City Authority in Uganda. *Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 10(10), 473–476. <https://doi.org/10.36347/sjahss.2022.v10i10.004>
- Fedila Sari, S., Farida, U., & Purwaningrum, T. (2023). Kepemimpinan transformasional, employee engagement, lingkungan kerja dan kepuasan kerja pada PersonilJMSAB 137 eISSN 2655-237X. *JMSAB*, 6(1), 137–148. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v6i1.883>
- Fuadiputra, I. R., & Rofida Novianti, K. (2021). The Effect of Work Autonomy and Workload on Job Satisfaction of Female Workers in the Banking Sector: Mediating

- the Role of Work Life Balance. *The Winners*, 21(2). <https://doi.org/10.21512/tw.v21i2.6908>
- Garcia, L. C., Shanafelt, T. D., West, C. P., Sinsky, C. A., Trockel, M. T., Nedelec, L., Maldonado, Y. A., Tutty, M., Dyrbye, L. N., & Fassiotto, M. (2020). Burnout, Depression, Career Satisfaction, and Work-Life Integration by Physician Race/Ethnicity. *JAMA Network Open*, 3(8). <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.12762>
- Gerhana, W., Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia Banjarmasin, S., & PGRI Dewantara Jombang, S. (2019). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Profesionalisme terhadap Kinerja Personil dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Personil Dinas Pendidikan Hulu Sungai Selatan). *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1). <https://ejurnal.stimibjm.ac.id>
- Gillespie, M. A., Balzer, W. K., Brodke, M. H., Garza, M., Gerbec, E. N., Gillespie, J. Z., Gopalkrishnan, P., Lengyel, J. S., Sliter, K. A., Sliter, M. T., Withrow, S. A., & Yugo, J. E. (2016). Normative measurement of job satisfaction in the US. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 516–536. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0223>
- Hartika, A., Fitridiani, M., & Asbari, M. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Job Loyalty on Employee Performance: A Narrative Literature Review. *JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS AND MANAGEMENT*, 02(03). <https://jisma.org>
- Hidayani, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008(Apr-2016), 1–86.
- Hussain, A., & Mohamed, R. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Ikhwan, R. K., Rusdi, Z. M., & Karim, M. (2023). Pengaruh Otonomi Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Sekretaris Desa Di Kabupaten Tanggamus. *Jurnal Manajemen, Ekonomi, Hukum, Kewirausahaan, Kesehatan, Pendidikan Dan Informatika (MANEKIN)*, 2(01).
- Imam, S., Novandari, W., & W, S. Z. (2020). The Effect of Management Support, Job Autonomy and Adaptability on Employee Performance. *Advantages of International Sustainable Competitiveness*, Vol. 10(No. 1), 283–294.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Locke, E. A., Tippie, H. B., & Judge, T. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Juyumaya, J., Torres-Ochoa, C., & Rojas, G. (2024). Boosting job performance: the impact of autonomy, engagement and age. *Revista de Gestao*. <https://doi.org/10.1108/REGE-09-2023-0108>
- Karp, T. (2020). What Do We Really Mean By Good Leadership? *Journal of Values-Based Leadership*, 13(1). <https://doi.org/10.22543/0733.131.1300>
- Khan, A. M., Jantan, A. H. Bin, Salleh, L. B. M., Dato'Mansor, Z., Islam, M. A., & Hosen, S. (2019). The impact of transformational leadership effects on innovative work behavior by the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 925–938. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.79>

- Khan, A., & Tidman, Dr. M. M. (2021). Impacts of Transformational and Laissez-Faire Leadership in Health. *International Journal of Medical Science and Clinical Invention*, 8(09), 5605–5609. <https://doi.org/10.18535/ijmsci/v8i09.04>
- Khoshnaw, S., & Alavi, H. (2020a). Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 3(1), 606–616. <https://doi.org/10.2478/mape-2020-0051>
- Khoshnaw, S., & Alavi, H. (2020b). *Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review*. 1976. <https://doi.org/10.2478/mape-2020-0051>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *Social Science Journal*, 53(1), 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2015.10.001>
- Malinowska, D., Tokarz, A., & Wardzichowska, A. (2018). Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: Mediation of autonomous and controlled work motivation. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 31(4), 445–458. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01197>
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Mathis, R., & John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. , (immy Sadeli & Bayu. Prawira Hie, Eds.; 1st ed., Vol. 1). alamba Empat.
- Nguon, V. (2022). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review. *International Journal of Business and Management*, 17(12), 75. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n12p75>
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). *FACTORS THAT INFLUENCE EMPLOYEE PERFORMANCE: MOTIVATION, LEADERSHIP, ENVIRONMENT, CULTURE ORGANIZATION, WORK ACHIEVEMENT, COMPETENCE AND COMPENSATION (A STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE STUDIES)*. 1(4). <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- Otrębski, W. (2022). The Correlation between Organizational (School) Climate and Teacher Job Satisfaction—The Type of Educational Institution Moderating Role. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph19116520>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Penconek, T., Tate, K., Bernardes, A., Lee, S., Micaroni, S. P. M., Balsanelli, A. P., de Moura, A. A., & Cummings, G. G. (2021). Determinants of nurse manager job satisfaction: A systematic review. In *International Journal of Nursing Studies* (Vol. 118). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.103906>

- Premesti, A. D., & Yuniningsih, Y. (2023). The Employee Performance Analysis: The Role of Organizational Culture and Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 3(1), 14–22. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v3i1.199>
- Prochazka, J., Gilova, H., & Vaculik, M. (2017). The Relationship Between Transformational Leadership and Engagement: Self-Efficacy as a Mediator. *Journal of Leadership Studies*. <https://doi.org/10.1002/jls.21518>
- Purwanto, A., & Sulaiman, A. (2023). *The Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction of Millennial Teachers : A CB-SEM AMOS Analysis* (Vol. 2, Issue 2).
- Putri, R. G. (2020). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA DPRK DALAM PENGAWASAN KEUANGAN DAERAH DENGAN KOMITMEN PROFESIONAL SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI EMPIRIS PADA DPRK KABUPATEN ACEH UTARA). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 8(1), 11. <https://doi.org/10.29103/jak.v8i1.2276>
- Rafiq, A., Ghayas, M. M., Bhutto, S. A., & Devi, A. (2022). MEDIATING EFFECT OF TRUST IN LEADER BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION. In *KASBIT Business Journal* (Vol. 15, Issue 1).
- Rizki, M., Parashakti, R. D., & Saragih, L. (2019). The effect of transformational leadership and organizational culture towards employees' innovative behaviour and performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), 227–239. <https://doi.org/10.35808/ijebe/208>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Rofida Novianti, K., & Fuadiputra, I. R. (2021). The Effect of Job Autonomy on Turnover Intention: Mediation Role of Work-Life Balance, and Job Satisfaction in the Banking Sector. *International Journal of Social Science and Business*, 5(4), 490–497. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJSSB/index>
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 130–143. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
- Sakban, S., Nurmal, I., & Bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
- Saroni, I., Satrya, A., & Listyarini, S. (2023). INDONESIA TREASURY REVIEW PENGARUH WFH DAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *INDONESIAN TREASURY REVIEW JURNAL PERBENDAHARAAN, KEUANGAN NEGARA DAN KEBIJAKAN PUBLIK*, 8(3), 251–269.
- Sarwar, F., Panatik, S. A., Sukor, M. S. M., & Rusbadrol, N. (2021). A Job Demand–Resource Model of Satisfaction With Work–Family Balance Among Academic Faculty: Mediating Roles of Psychological Capital, Work-to-Family Conflict, and Enrichment. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211006142>
- Schiff, M., & Leip, L. (2019). The Impact of Job Expectations, Workload, and Autonomy on Work-Related Stress Among Prison Wardens in the United States.

- Criminal Justice and Behavior*, 46(1), 136–153. <https://doi.org/10.1177/0093854818802876>
- Scott, L., & Perez-diaz, M. (2021). *Strategic Leadership : Building Collaboration in the Establishment of Ethnic Studies Courses in Texas*. 215–229. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4093-0.ch014>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Siswanto, & Yuliana, I. (2022). Linking transformational leadership with job satisfaction: the mediating roles of trust and team cohesiveness. *Journal of Management Development*, 41(2), 94–117. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2020-0293>
- Smith, D. B., & Shields, J. (2013). Factors Related to Social Service Workers' Job Satisfaction: Revisiting Herzberg's Motivation to Work. *Administration in Social Work*, 37(2), 189–198. <https://doi.org/10.1080/03643107.2012.673217>
- Sukmayuda, B. C., & Kustiawan, U. (2022). *The Effect of Workplace Empowerment, Quality of Work-Life, Work-Life Balance, Organizational Citizenship Behavior on Job Satisfaction*. 4(1).
- Sulistiyawati, N., Kresna Setyadi, I., Nawir, J., Ekonomi, F., Bisnis, D., Pembangunan, U., & Veteran Jakarta, N. (2022). *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO) Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Personil Millennial (The Influence of Work Environment, Organizational Culture and Transformational Leadership on Job Satisfaction of Millennial Employees)*. 3(1), 183–197. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680>
- Supriyanto, S. (2018). Compensation effects on job satisfaction and performance. *Human Systems Management*, 37(3), 281–285. <https://doi.org/10.3233/HSM-181635>
- Sutrisno, S., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). The Impact Of Compensation, Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance In The Company: A Review Literature Universitas PGRI Semarang. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(6), 2022. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Yunianto, A., & Sih Darmi Astuti. (2018). PERAN KOMITMEN PROFESIONAL TERHADAP KEINGINAN PINDAH MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL, MOTIVASI, DAN KEPUASAN KERJA AUDITOR (Studi pada KAP di Wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta). *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 2(1).
- Zhang, Q., Abdullah, A. R., Hossan, D., & Hou, Z. (2021). The effect of transformational leadership on innovative work behavior with moderating role of internal locus of control and psychological empowerment. *Management Science Letters*, 11, 1267–1276. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.012>