

**MENINGKATKAN KINERJA MELALUI
KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DAN
BUDAYA PEMBELAJARAN DENGAN LINGKUNGAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun oleh :

MEYGAN AL GHIFAR

20402400258

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

2025

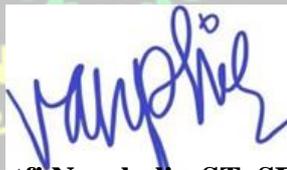
HALAMAN PERSETUJUAN
MENINGKATKAN KINERJA MELALUI KEPEMIMPINAN
TRANSFORMATIONAL DAN BUDAYA PEMBELAJARAN
DENGAN LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI

Disusun oleh:

MEYGAN AL GHIFAR
NIM. 20402400258

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

Semarang, 1 Mei 2025
Pembimbing



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

HALAMAN PENGESAHAN

**MENINGKATKAN KINERJA MELALUI KEPEMIMPINAN
TRANSFORMATIONAL DAN BUDAYA PEMBELAJARAN
DENGAN LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI**

Disusun oleh:

**MEYGAN AL GHIFAR
NIM. 20402400258**

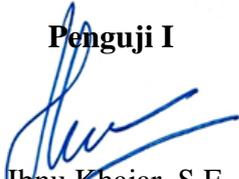
Telah dipertahankan pengujian
Pada tanggal, 1 Mei 2025

Susunan Dewan Penguji

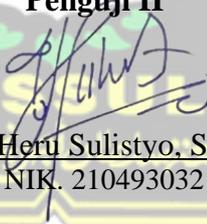
Pembimbing

Penguji I


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


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK 210491028

Penguji II


Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
NIK. 210493032

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

**Ketua Program Studi
Magister Manajemen**


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : MEYGAN AL GHIFAR
NIM : 20402400258
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 :

”Meningkatkan Kinerja Melalui Kepemimpinan Transformational Dan Budaya Pembelajaran Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”

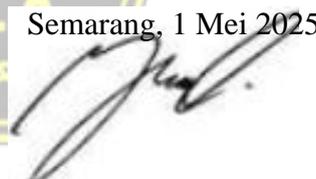
merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



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

Semarang, 1 Mei 2025



MEYGAN AL GHIFAR
NIM. 20402400258

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : MEYGAN AL GHIFAR
NIM : 20402400258
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

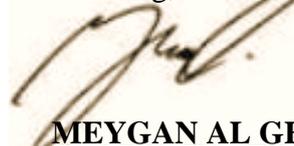
Menyatakan bahwa tesis dengan judul :
Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

“Meningkatkan Kinerja Melalui Kepemimpinan Transformational Dan Budaya Pembelajaran Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”

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

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila 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 Mei 2025



MEYGAN AL GHIFAR
NIM.20402400258

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajaran terhadap kinerja personil Biro SDM Polda Jabar dengan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi. Latar belakang studi ini didasari oleh pentingnya peningkatan kinerja institusi kepolisian dalam menghadapi tantangan organisasi dan tuntutan masyarakat yang dinamis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Populasi dalam studi ini adalah seluruh personil Biro SDM Polda Jabar sebanyak 201 orang, dengan teknik pengambilan sampel sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap lingkungan kerja, budaya pembelajaran organisasi juga berpengaruh positif terhadap lingkungan kerja, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja personil kepolisian. Selain itu, lingkungan kerja terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajaran terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja institusi kepolisian, diperlukan peran aktif dari pimpinan dalam menginspirasi dan memotivasi bawahannya, serta membangun budaya pembelajaran yang mendukung inovasi dan adaptasi. Lingkungan kerja yang kondusif baik secara fisik maupun sosial menjadi faktor penting dalam mendorong produktivitas personil.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya pengembangan kebijakan dan strategi kepemimpinan serta pembentukan budaya organisasi yang belajar, untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam konteks sektor publik dan institusi penegak hukum.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Pembelajaran, Lingkungan Kerja, Kinerja, Biro SDM Polda Jabar.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership and learning culture on the performance of Cirebon Police personnel with the work environment as a mediating variable. The background of this study is based on the importance of improving the performance of police institutions in facing organizational challenges and dynamic societal demands. This study uses a quantitative approach with an explanatory design. The population in this study is all Cirebon Police personnel as many as 201 people, with census sampling techniques. Data was collected through a questionnaire and analyzed using the Partial Least Square (PLS) method.

The results of the study show that transformational leadership has a positive effect on the work environment, organizational learning culture also has a positive effect on the work environment, and the work environment has a significant influence on the performance of police personnel. In addition, the work environment has been shown to mediate the relationship between transformational leadership and a culture of learning on performance. These findings confirm that to improve the performance of police institutions, an active role is needed from leaders in inspiring and motivating their subordinates, as well as building a learning culture that supports innovation and adaptation. A conducive work environment both physically and socially is an important factor in encouraging personnel productivity.

The practical implications of this study are the need to develop leadership policies and strategies as well as the formation of a learning organizational culture, to create a healthy and productive work environment. This research makes a theoretical contribution to the development of management science, particularly in the context of the public sector and law enforcement institutions.

Keywords: Transformational Leadership, Learning Culture, Work Environment, Performance, 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. 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 (Refina Elna Vionita, S.H.), kedua Orang Tua, anak – anak (Muhammad Abercio Regan Al Ghifar), 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 Mei 2025

MEYGAN AL GHIFAR
NIM.20402400258

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----------|
| Daftar Isi..... | x |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah..... | 5 |
| 1.3. Tujuan Penelitian..... | 6 |
| 1.4. Manfaat Penelitian..... | 7 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | 8 |
| 2.1. Kinerja Personil Kepolisian..... | 8 |
| 2.2. Kepemimpinan Transformational Polri..... | 9 |
| 2.3. Budaya Pembelajaran Organisasi..... | 12 |
| 2.4. Lingkungan kerja Fisik dan non Fisik..... | 13 |
| 2.5. Pengaruh Antar Variabel..... | 16 |
| 2.6. Model Empirik Penelitian..... | 20 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 21 |
| 3.1 Jenis Penelitian..... | 21 |
| 3.2 Populasi dan Sampel..... | 21 |
| 3.3 Jenis dan Sumber Data..... | 22 |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data..... | 22 |
| 3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel..... | 23 |
| 3.6 Metode Analisis Data..... | 25 |
| Daftar Pustaka..... | 63 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian | 24 |
| Tabel 4. 1 Karakteristik Responden | 36 |
| Tabel 4.2 Tanggapan Responden Kepemimpinan Transformasional | 39 |
| Tabel 4.3 Tanggapan Responden Budaya Pembelajaran Organisasi | 41 |
| Tabel 4.4 Tanggapan Responden terhadap Lingkungan kerja | 42 |
| Tabel 4.5 Tanggapan Responden Kinerja Personil Kepolisian..... | 44 |
| Tabel 4. 6 pengukuran reflektif | 46 |
| Tabel 4. 7 Uji Discriminant Validity | 46 |
| Tabel 4. 8 Uji Composite Reliability | 47 |
| Tabel 4. 9 Hasil Path Coefficients..... | 50 |



DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian | 20 |
|--|----|



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kepolisian pada dasarnya adalah sebuah lembaga pemerintahan yang bertanggung jawab dalam pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat. Sebagai organisasi, Kepolisian memiliki tugas dan wewenang utama, yaitu memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat (Arif 2021). Tugas pokok Polisi Republik Indonesia, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian, mencakup pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat. Tujuan tersebut hanya dapat tercapai melalui dedikasi tinggi, disiplin, dan profesionalisme anggota kepolisian dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Oleh karena itu, manajemen yang baik dan perencanaan yang efektif diperlukan dalam pengelolaan instansi kepolisian sebagai lembaga pemerintahan.

Kepolisian Resort, atau Polres, memerlukan peningkatan kinerja yang dapat dicapai melalui penerapan disiplin yang ketat (Mangkat, Tewal, and Taroreh 2019), gaya kepemimpinan yang efektif (Fajar et al. 2022), dan pemberian kompensasi yang memadai (Hidayat and Agustina 2020). Tindakan-tindakan ini bertujuan untuk mencegah potensi kecurangan di lingkungan instansi kepolisian, yang dapat timbul akibat kurangnya disiplin

di kalangan anggota, kepemimpinan yang tidak bijaksana, dan kompensasi yang tidak memadai.

Kinerja anggota kepolisian menjadi faktor kunci dalam kesuksesan suatu instansi kepolisian (Rahmawati, Ansari, and Tahir 2022). Kinerja polisi mencakup tindakan yang dilakukan anggota kepolisian dalam melaksanakan tugasnya sebagai amanat rakyat, mengembangkan tugas yang diberikan oleh instansi (Tri Brata and Nashar 2022). Oleh karena itu, kinerja anggota Polri menjadi elemen penting dalam mencapai tujuan sesuai dengan visi misi kepolisian, dan Polri memandang kinerja sebagai instrumen strategis untuk mengukur kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas sesuai dengan undang-undang yang mengaturnya.

Institusi kepolisian memegang peranan strategis dalam menciptakan keamanan, ketertiban, dan stabilitas sosial di masyarakat. Dalam hal ini, Biro SDM Polda Jabar, sebagai bagian dari Kepolisian Negara Republik Indonesia, berupaya meningkatkan kinerja personilnya untuk memenuhi harapan masyarakat yang semakin kritis dan dinamis. Salah satu faktor yang sangat memengaruhi kinerja personil adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan, terutama kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong perubahan positif dalam organisasi.

Kinerja optimal manusia dapat terwujud jika didukung oleh kondisi lingkungan kerja yang baik (Tannady et.al 2019). Lingkungan yang kondusif, sehat, aman, dan nyaman akan meningkatkan produktivitas

lembaga, memastikan pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif (Kumbadewi et.al., 2021). Lingkungan kerja mencakup aspek fisik dan non-fisik yang melekat pada pegawai, yang tidak dapat dipisahkan dari usaha pengembangan kinerja karyawan (Oluwatayo and Adetoro 2020).

Lingkungan kerja juga menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kinerja (Mulyadi, Purnamasari, and Hatta 2023). Hasibuan and Bahri (2018) menjelaskan bahwa lingkungan kerja mencakup seluruh sarana dan prasarana di sekitar karyawan yang sedang bekerja, termasuk tempat kerja, fasilitas, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, dan hubungan kerja antar individu di tempat tersebut. Semua ini berkontribusi pada meningkatnya semangat kerja karyawan. Namun, beberapa hal seperti kurangnya pencahayaan di dalam ruangan, kurangnya kerapian dalam penataan peralatan kantor, dan minimnya sarana dan prasarana dapat memengaruhi lingkungan kerja yang kurang bersahabat dan kurang mendukung kolaborasi antar rekan kerja.

Secara keseluruhan, lingkungan kerja merupakan faktor integral yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas karyawan (Mamangkey, Tumbel, and Uhing 2015). Dalam lingkungan pekerjaan, aspek-aspek seperti tempat bekerja, fasilitas, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, dan interaksi antar individu sangat mempengaruhi produktivitas dan semangat kerja karyawan. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan bersahabat guna mendukung kesejahteraan dan kinerja optimal para karyawan.

Kepemimpinan banyak disebut sebagai factor yang meMeinkan peran kunci dalam mencapai keberhasilan lembaga atau organisasi (Karp 2020). Melalui kemampuan inovatif, gagasan, perilaku, dan kepemimpinan, individu mampu membimbing organisasi menuju pencapaian tujuannya (Alrowwad, Abualoush, and Masa'deh 2020). Pemimpin yang mampu mengarahkan, meningkatkan, dan memobilisasi potensi individu dan anggota timnya secara kolektif, dapat mencapai keberhasilan organisasi. Kreativitas pemimpin juga memungkinkan maksimalnya potensi di lingkungan organisasi, meningkatkan efisiensi, dan mencapai kinerja optimal (Pawar 2016).

Penelitian terdahulu terkait peran transformational leadership terhadap kinerja SDM masih menyisakan gap. Diantaranya adalah temuan yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Novitasari, Francisca Sestri Goestjahjanti, and Masduki Asbari 2020) sedangkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dianggap signifikan (Virgiawan, Riyanto, and Endri 2021). Kemudian, Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki efek signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (Rafia and Sudiro 2020). Meskipun demikian, kepemimpinan transformasional pada akhirnya meningkatkan kinerja, seperti yang dikemukakan oleh (Qalati et al. 2022).

Gap tersebut membuka celah penelitian untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan transformasional dapat berinteraksi dengan budaya pembelajaran organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan. Budaya pembelajaran organisasi merujuk pada nilai-nilai, sikap, praktik, dan lingkungan yang dibangun dalam sebuah organisasi untuk mendukung dan mendorong pembelajaran berkelanjutan di antara anggotanya. Hal ini mencakup penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan serta inovasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Di sisi lain, budaya pembelajaran organisasi, yang mencerminkan nilai-nilai, sikap, dan praktik yang mendukung pembelajaran bersama dan pertumbuhan individu, diakui sebagai faktor yang sangat penting dalam memperkuat kapasitas adaptasi dan inovasi organisasi (Khan et al. 2021a). Budaya semacam ini mengakui pentingnya pembelajaran sebagai alat utama untuk adaptasi dan pertumbuhan dalam lingkungan yang cepat berubah. Organisasi dengan budaya pembelajaran yang kuat cenderung lebih inovatif, adaptif, dan berhasil menghadapi tantangan pasar serta lingkungan eksternal yang berubah-ubah. Budaya ini membantu organisasi untuk tidak hanya bertahan dalam kondisi sulit tetapi juga berkembang dan maju.

1.2.Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) antara peran kepemimpinan terhadap kinerja maka rumusan masalah dalam studi ini

adalah “kepemimpinan transformational Polri dan budaya pembelajaran organisasi terhadap Personil Biro SDM Polda Jabar dengan lingkungan kerja terhadap kinerja sebagai variable pemoderasi” Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformational Polri terhadap Lingkungan Kerja Biro SDM Polda Jabar?
2. Bagaimana pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap Lingkungan kerja Biro SDM Polda Jabar?
3. Bagaimana pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Biro SDM Polda Jabar?

1.3.Tujuan Penelitian

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

1. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan transformational Polri terhadap Lingkungan Kerja Biro SDM Polda Jabar.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap Lingkungan kerja Biro SDM Polda Jabar.
3. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Biro SDM Polda Jabar.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari tujuan-tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu manfaat teoretis dan manfaat praktis sebagaimana berikut:

1.5.1 Manfaat teoretis

Diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumbangan pada ilmu manajemen khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja personil Biro SDM Polda Jabar. Semoga dapat menjadi rujukan dan pengembangan bagi penelitian selanjutnya.

1.5.2 Manfaat praktis

Diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi pimpinan Biro SDM Polda Jabar untuk dapat meningkatkan kinerja personilnya dengan cara meningkatkan motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja sehingga dapat digunakan sebagai pedoman dalam menyusun standar prosedur kinerja yang baik. Manfaat lainnya adalah dapat memberikan gambaran bagi instansi dalam membuat rencana dan strategi yang baik dan terarah untuk mengelola instansi dimasa yang akan datang secara efektif dan efisien.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Personil Kepolisian

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil seseorang dalam suatu organisasi dihubungkan dengan tujuan organisasi yang akan dicapai (Rivai 2018). Produktivitas kinerja sumber daya manusia diukur dengan efisiensi dan efektifitas (Sulaksono 2019). Efisiensi juga mengacu pada sejauh mana sumber daya manusia dapat lebih hemat biaya dan waktu secara efektif (Sedarmayanti 2017). Menurut Hidayani (2016) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sakban, Nurmal, and Bin Ridwan 2019). Kinerja digambarkan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Ardian 2020).

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM Kepolisian adalah tingkat pencapaian tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh anggota kepolisian dalam menjaga keamanan, ketertiban, serta memberikan pelayanan publik sesuai dengan standar yang ditetapkan. Penelitian ini pengukuran kinerja personil kepolisian menggunakan indikator (Arif 2021):

1. integritas moral dapat diukur dengan kejujuran dan tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
2. kompetensi kerja dapat diukur dengan kualitas dan kuantitas kerja
3. kemampuan intelektualitas dapat diukur dengan kepemilikan pengetahuan dan keterampilan
4. kesegaran jasmani dapat diukur dengan *agility* dan *responsive*.

2.2. Kepemimpinan Transformational Polri

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 (Kim and Park 2020). Perubahan kepentingan pribadi ini meningkatkan tingkat kedewasaan dan cita-cita pengikut, serta kepedulian mereka terhadap pencapaian (Vermeulen, Kreijns, and Evers 2020). Teori ini sangat sulit untuk dilatih atau diajarkan karena merupakan kombinasi dari banyak teori kepemimpinan (Saira, Mansoor, and Ali 2021). Sebagian besar kritik tentang kepemimpinan transformasional adalah tentang etika dan nilai-nilai moral pemimpin yang dapat mengakibatkan penyalahgunaan kekuasaan dan konsekuensi yang tidak diinginkan (Northouse 2018).

Kepemimpinan transformasional bekerja dengan menginspirasi anggota tim untuk memotivasi diri mereka sendiri, yang dapat menyebabkan

kurangnya fokus pada tugas-tugas penting (Zuraik and Kelly 2019). Pemimpin transformasional bertujuan untuk memimpin dengan contoh dan model perilaku karyawan yang ideal, yang mungkin tidak memberikan struktur dan bimbingan yang cukup untuk beberapa karyawan (Koh, Lee, and Joshi 2019). Salah satu aspek terpenting dari keuntungan dan kerugian dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk menemukan celah dan masalah dalam sebuah visi dan menghasilkan perubahan untuk menyelesaikannya dengan cepat (Cho et al., 2019). Pemimpin juga dapat "menjual" solusi baru kepada pengikut mereka, yang berarti segera diadopsi (Zuraik and Kelly 2019).

Kepemimpinan transformasional memberikan visi dan motivasi dalam menghadapi perubahan lingkungan dan profesional (Khan et al. 2019). Kepemimpinan transformasional, salah satu gaya kepemimpinan kunci dalam praktik manajemen, telah terbukti memiliki dampak positif pada sikap, perilaku, dan pengembangan individu pengikut (Chua and Ayoko 2021). Seorang pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut, menumbuhkan nilai untuk perubahan, dengan demikian mempromosikan perubahan dan meningkatkan pertumbuhan profesional pengikut (Hilton et al. 2023).

Kepemimpinan transformasional dapat mendorong berbagi pengetahuan karena pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut dan menumbuhkan nilai untuk perubahan (Madi Odeh et al. 2023). Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya

melalui empat cara yang disebut *four i* (Bass 1996; Burns and Bass, Bernard M 2008), yaitu:

1. *Idealized influence (charisma)*. Sering disebut memiliki kharisma, yaitu pemimpin berkharisma yang menumbuhkan kebanggaan, kepercayaan dari karyawan karena memiliki visi yang jelas.
2. *Inspirational motivation*. Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan harapan tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai symbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana.
3. *Intellectual stimulation*. *Intellectual stimulation* yaitu pemimpin yang sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif.
4. *Individualized consideration*. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak selaku pelatih atau penasihat.

Kepemimpinan Transformational Polri Kepemimpinan Transformasional Polri adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan personil melalui visi yang jelas, keteladanan, dan dorongan inovasi untuk mencapai kinerja optimal dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat. Dalam penelitian ini dimensi *transformational behavior* menggunakan *Four I* (Bass, 1985) yaitu *Idealized*

Influence (Charisma), Intellectual stimulation, Individualized Consideration, Intellectual Stimulation dan Inspirational Motivation.

2.3. Budaya Pembelajaran Organisasi

Budaya pembelajaran organisasi (*Organizational learning culture/OLC*) adalah kumpulan konvensi, nilai-nilai, sikap, dan praktik organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan profesional (Choi 2020). Di dunia yang terus berubah dengan cepat saat ini, menciptakan OLC yang menghubungkan pembelajaran organisasi dengan peningkatan kinerja telah menjadi krusial bagi kemampuan bersaing suatu organisasi (Wahda et al. 2020).

Dalam lingkungan perubahan yang direncanakan, perusahaan dengan OLC dapat mengubah proses pembelajaran menjadi model yang konstruktif, komunikatif, dan kolaboratif, di mana pembelajaran karyawan dilakukan melalui format yang terstruktur dan berbasis tugas yang mengidentifikasi dan menangani kebutuhan pembelajaran organisasi yang spesifik (Potnuru, Sahoo, and Parle 2021).

Budaya Pembelajaran Organisasi (BPO) mencerminkan sejauh mana suatu organisasi mampu mengakumulasi, menciptakan, mentransfer, dan mentransformasikan pengetahuan sebagai sumber daya yang berharga dalam operasinya (Wahda 2017). Sebuah organisasi yang memaksimalkan pemanfaatan pengetahuan dapat didefinisikan sebagai organisasi pembelajar (Olejarski, Potter, and Morrison 2019).

"Budaya pembelajaran organisasi" dapat didefinisikan sebagai internalisasi proses "pembelajaran organisasi" sementara "organisasi pembelajar" mengacu pada ketika sebuah organisasi menyadari bahwa pembelajaran penting untuk keberlanjutan (Meher et al. 2022). Di tengah lanskap bisnis yang terus berkembang, pembelajaran organisasi mengetahui bagaimana sebuah organisasi menganalisis produk, proses, dan sistem saat ini untuk menentukan posisi strategisnya dan memanfaatkan berbagai metode pembelajaran untuk mendapatkan keunggulan kompetitif jangka panjang (M. S. Khan et al., 2021). Organisasi dengan budaya pembelajaran yang kuat berhasil dalam mengakuisisi, mentransfer, dan menerapkan pengetahuan, sambil juga menyesuaikan perilaku untuk mencerminkan wawasan baru (M. S. Khan et al., 2021).

Sehingga disimpulkan bahwa "Budaya pembelajaran organisasi" adalah internalisasi proses pembelajaran organisasi dalam mengakumulasi, menciptakan, mentransfer, dan mentransformasikan pengetahuan sebagai sumber daya yang berharga dalam operasinya. Marsick & Watkins (2003) membagi budaya organisasi pembelajaran ke dalam tujuh dimensi: pembelajaran berkelanjutan, dialog dan penyelidikan, pembelajaran tim, sistem tertanam, koneksi sistem, pemberdayaan, dan kepemimpinan.

2.4. Lingkungan kerja Fisik dan non Fisik

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen (Hendy Tannady et al. 2019). Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu

perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya (Sahito and Vaisanen 2017). Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal (Dwi Rahayu and Bambang Mahargiono 2020). Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya (Mulyadi et al. 2023). Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempegaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kekaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja (Saputra and Yuliharsi 2020).

Menurut (Rahman Yudi Ardian 2020)) lingkungan kerja merupakan elemen- elemen organisasi sebagai sistem sosial yang mempunyai pengaruh yang kuat di dalam pembentukan perilaku individu pada organisasi dan berpengaruh terhadap prestasi organisasi. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan alam, lingkungan sosial, dan lingkungan budaya. Lingkungan alam merupakan lingkungan fisik yang belum atau tidak dipengaruhi

budaya manusia, seperti cuaca, sinar matahari, dan sebagainya (Anis et al. 2022).

Kondisi dan suasana lingkungan kerja yang baik akan dapat tercipta dengan adanya penyusunan organisasi secara baik dan benar (Handayani and Azizah 2021). Suasana kerja yang baik dihasilkan terutama dalam organisasi yang tersusun secara baik, sedangkan suasana kerja yang kurang baik banyak ditimbulkan oleh organisasi yang tidak tersusun dengan baik pula (Pioh and Tawas 2016). Dari pendapat tersebut dapat diterangkan bahwa terciptanya suasana kerja sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi yang ada dalam organisasi tersebut. (Sedarmayanti 2017) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik.

Lingkungan kerja fisik dapat diartikan semua keadaan yang ada disekitar tempat kerja, semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung (Hasibuan and Bahri 2018). Lingkungan kerja fisik meliputi pewarnaan, penerangan, sirkulasi udara, minim suara bising, memiliki uang gerak yang longgar, keamanan dan kebersihan (Maryati and Hanggara 2022). Lingkungan kerja fisik adalah seluruh keadaan berbentuk fisik yang berada di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai secara tidak langsung maupun langsung.

Faktor Lingkungan yang kedua adalah Lingkungan Kerja Non Fisik (Sedarmayanti 2017). Lingkungan kerja non fisik dapat juga disebut sebagai

lingkungan kerja psikis. Lingkungan kerja non fisik adalah seluruh keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja. Hubungan kerja di sini dapat berupa hubungan dengan atasan, hubungan sesama rekan kerja dan hubungan dengan bawahan (Anis et al. 2022). Hal-hal yang tergabung di dalam lingkungan kerja non fisik adalah hal yang berhubungan dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Lingkungan kerja non fisik dapat juga disebut sebagai lingkungan kerja psikis. Lingkungan kerja non fisik adalah seluruh keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja (Handayani and Azizah 2021).

Dari beberapa defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebankan kepada karyawan. Indikator yang digunakan mengikuti indikator yang dikembangkan oleh (Sedarmayanti 2017) yang sesuai dengan lokasi penelitian adalah:

1. Kondisi lingkungan kerja fisik
2. Hubungan kerja
3. Hubungan sosial

2.5.Pengaruh Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan transformational Polri Terhadap Kinerja

Hasil Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja pegawai (Karim 2017). Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif

dengan kinerja (Naderi et al. 2019). Kemudian, peneliti lain juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap prestasi kerja (Septi et al. 2016).

Beda halnya penelitian yang dilakukan oleh Novitasari (2020) kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tinggi-rendahnya tingkat kinerja.

Sehingga dapat disimpulkan kepemimpinan transformational Polri memiliki pengaruh terhadap kinerja personil, dengan demikian peningkatan kepemimpinan transformational Polri meningkatkan kinerja personil dan penurunan kepemimpinan transformational Polri akan menurunkan kinerja personil. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Semakin baik kepemimpinan transformational Polri maka akan semakin baik Lingkungan Kerja Personil.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisational Polri Terhadap Kinerja Personil

SDM yang berada dalam lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran cenderung memiliki kinerja yang lebih baik (Caruso 2016). Budaya pembelajaran yang kuat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didorong untuk terus belajar dan berkembang, sehingga meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka sehingga produktivitasnya pun meningkat (Ivaldi, Scaratti, and Fregnan 2022).

SDM yang berada dalam lingkungan yang mempromosikan pembelajaran, karyawan merasa lebih nyaman untuk mengambil risiko, bereksperimen, dan berkolaborasi dengan rekan-rekan mereka, yang dapat meningkatkan inovasi dan produktivitas (Potnuru et al. 2021). Oleh karena itu, organisasi yang mendorong pembelajaran akan menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja yang lebih baik dari karyawan mereka.

Sehingga dengan demikian hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin baik budaya pembelajaran maka akan semakin baik Lingkungan Kerja Personil.

2.2.3 Peran Moderasi Lingkungan kerja Terhadap Budaya Pembelajaran dan Kepemimpinan Transformational Polri terhadap Kinerja

Kualitas akan kenyamanan bekerja yang didapatkan lewat lingkungan kerja menentukan tingkat kinerja karyawan (Luh Sri Kumbadewi et al. 2021). Kinerja karyawan tidak akan dapat optimal jika kondisi lingkungan bekerjanya tidaklah menyenangkan. Kondisi lingkungan kerja dapat dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman (Dwi Rahayu and Bambang Mahargiono 2020). Lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Mulyadi et al. 2023). Lingkungan kerja dapat dikatakan baik sesuai apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman, sedangkan

lingkungan kerja yang kurang baik menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Saputra and Yuliasri 2020). Lingkungan kerja yang kondusif dapat berpengaruh langsung terhadap pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai, sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja pegawai (Hasibuan and Bahri 2018).

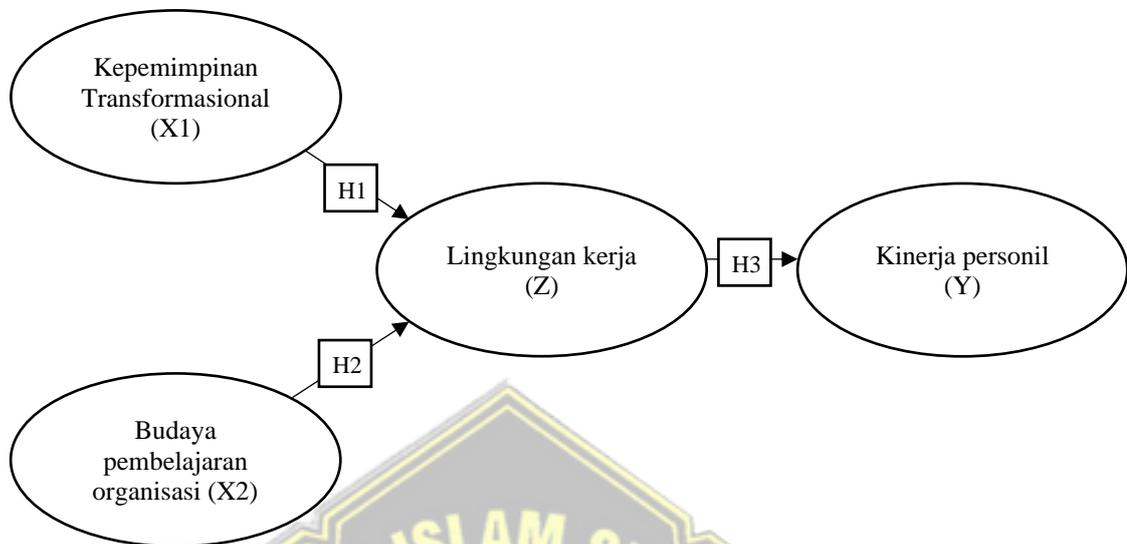
Beda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurhuda (2019) lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja

Beda halnya penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2024) tidak berpengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Artinya, jika lingkungan kerja tidak baik, hal tersebut tidak akan mempengaruhi kinerja. Purwani (2024) lingkungan kerja berpengaruh negative namun tidak signifikan terhadap kinerja.

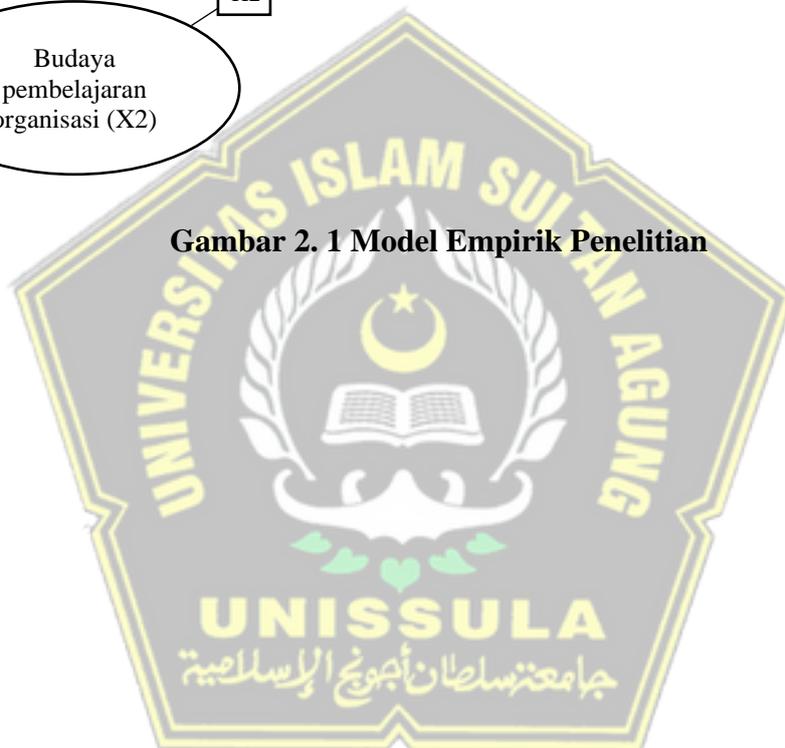
Sehingga dapat disimpulkan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja, dengan demikian semakin baik lingkungan kerja meningkatkan kinerja dan semakin buruk lingkungan kerja akan menurunkan kinerja. Sehingga hypothesis yang disusun adalah :

H3 : Semakin baik kualitas lingkungan kerja akan semakin menguatkan terhadap kinerja personil.

2.6 Model Empirik Penelitian



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 2018). 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 Polri; budaya pembelajaran; lingkungan kerja dan kinerja personil kepolisian.

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 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh personil Kepolisian di Biro SDM Polda Jabar sebanyak 201 personil.

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 sampling sensus adalah metode pengambilan

sampel di mana seluruh populasi atau keseluruhan elemen yang ada di dalam suatu populasi diikutsertakan dalam penelitian atau survei. Dengan kata lain, teknik ini melibatkan pengambilan data dari setiap anggota populasi, bukan hanya sebagian kecil dari populasi. Sehingga sample dalam penelitian ini adalah seluruh personil kepolisian di Biro SDM Polda Jabar sebanyak 201 personil.

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 Polri; budaya pembelajaran; lingkungan kerja dan kinerja personil kepolisian.

Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi data kepegawaian, data kinerja 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 yaitu

terkait variable Kepemimpinan transformational Polri; budaya pembelajaran; lingkungan kerja dan kinerja personil kepolisian.

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Questionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 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 Polri; budaya pembelajaran; lingkungan kerja dan kinerja personil kepolisian.

Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.1

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian

| No | Variabel | Indikator | Sumber |
|----|---|---|---------------------|
| 1. | Kinerja personil kepolisian tingkat pencapaian tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh anggota kepolisian dalam menjaga keamanan, ketertiban, serta memberikan pelayanan publik sesuai dengan standar yang ditetapkan. | 1. integritas moral 2. kompetensi kerja 3. kemampuan intelektualitas 4. kesegaran jasmani | (Arif 2021) |
| 2. | Kepemimpinan Transformasional Gaya kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan personil melalui visi yang jelas, keteladanan, dan dorongan inovasi untuk mencapai kinerja optimal dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat. | 1. <i>Idealized Influence (Charisma)</i> 2. <i>Intellectual stimulation,</i> 3. <i>Individualized Consideration,</i> 4. <i>Intellectual Stimulation</i> 5. <i>Inspirational Motivation.</i> | (Bass, 1985) |
| 3. | Budaya pembelajaran organisasi adalah internalisasi proses pembelajaran organisasi dalam mengakumulasi, menciptakan, mentransfer, dan mentransformasikan pengetahuan sebagai sumber daya yang berharga dalam operasinya. | 1. pembelajaran berkelanjutan, 2. dialog dan penyelidikan, 3. pembelajaran tim, 4. sistem tertanam, 5. koneksi sistem, 6. pemberdayaan, | |
| 4. | Lingkungan kerja Segala sesuatu fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebaskan kepada karyawan. | 1. Kondisi lingkungan kerja fisik 2. Hubungan kerja 3. Hubungan sosial | (Sedarmayanti 2017) |

3.6 Metode Analisis Data

1.6.1. 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.

1.6.2. 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 kausalita/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).

3.6.3. Analisa model *Partial Least Square*

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan 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

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 kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^n A_i}{n}$$

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.

2. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur kontruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk 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 menginterpetasi 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 konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopalan & Salisbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

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

3. *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.

4. *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 formatif dengan kontruknya 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.

5. 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 kontruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (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*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + (b_1X_1 * b_3Z) + (b_2X_2 * b_3Z) + e$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma

PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

Inner model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan $Q\text{-Square}$ dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution*

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

6. Pengujian Hipotesis

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

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

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

2) Menentukan level of significance : $\alpha = 0,05$ dengan $Df = (\alpha;n-k)$

3) Kriteria pengujian

Ho diterima bila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

Ho diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

4) Perhitungan nilai t :

a) Apabila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

- b) Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

7. 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 strukur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

8. 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-statistik $> 1,96$. Untuk

menolak atau menerima hiotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah Kepolisian di Biro SDM Polda Jabar. 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 | 150 | 74.63% |
| | Perempuan | 51 | 25.37% |
| Usia responden | 19 – 24 tahun | 40 | 19.90% |
| | 25 – 30 tahun | 70 | 34.83% |
| | 31 – 35 tahun | 50 | 24.88% |
| | > 36 tahun | 41 | 20.40% |
| Tingkat pendidikan | SMA | 60 | 29.85% |
| | Diploma (D3) | 50 | 24.88% |
| | Sarjana (S1) Magister (S2) | 75 | 37.31% |
| | | 16 | 7.96% |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan data Tabel 4.1 mengenai karakteristik responden Kepolisian di Biro SDM Polda Jabar, dapat dilihat bahwa mayoritas responden adalah laki-laki, yaitu sebanyak 150 orang atau 74,63% dari total responden. Sementara itu,

responden perempuan berjumlah 51 orang atau 25,37%. Hal ini menunjukkan bahwa layanan Kepolisian di Biro SDM Polda Jabar dalam sampel ini lebih banyak diakses oleh kaum laki-laki.

Dari segi usia, mayoritas responden berada pada kelompok usia 25–30 tahun, dengan jumlah sebanyak 70 orang atau 34,83% dari total responden. Kelompok usia ini diikuti oleh usia 31–35 tahun sebanyak 50 orang (24,88%), kemudian kelompok usia >36 tahun sebanyak 41 orang (20,40%), dan terakhir kelompok usia 19–24 tahun sebanyak 40 orang (19,90%). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden Kepolisian di Biro SDM Polda Jabar berasal dari kelompok usia produktif muda, terutama pada rentang usia 25 hingga 30 tahun.

Terkait dengan tingkat pendidikan, responden paling banyak berasal dari jenjang Sarjana (S1) sebanyak 75 orang atau 37,31%, diikuti oleh lulusan SMA sebanyak 60 orang (29,85%), kemudian lulusan Diploma (D3) sebanyak 50 orang (24,88%), dan terakhir lulusan Magister (S2) sebanyak 16 orang (7,96%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan menengah hingga tinggi, dengan dominasi dari mereka yang memiliki pendidikan Sarjana (S1).

Dari karakteristik yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa Kepolisian di Biro SDM Polda Jabar didominasi oleh responden laki-laki yang berada pada rentang usia 25 hingga 30 tahun, serta memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1) atau SMA. Profil ini menunjukkan bahwa layanan kepolisian di wilayah ini banyak diakses oleh individu dari kelompok usia produktif dan

berpendidikan, yang kemungkinan besar sedang berada dalam tahap aktif dalam kehidupan profesional mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa kepolisian meMeinkan peran penting dalam mendukung aktivitas masyarakat usia kerja yang memiliki pemahaman pendidikan yang cukup baik.

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 Kepemimpinan Transformasional, Budaya pembelajaran organisasi, Lingkungan kerja dan Kinerja personil kepolisian. 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).

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

Keterangan :

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

$$\begin{aligned} & \frac{5 - 1}{5} \\ & = 1,33 \end{aligned}$$

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 Kepemimpinan Transformasional

Hasil tanggapan responden mengenai Kepemimpinan Transformasional, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada masyarakat berjumlah 201 orang. Kuesioner mengenai Kepemimpinan Transformasional terdiri dari 5 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 Kepemimpinan Transformasional

| Kode | Deskriptif Variabel | | | | | | | |
|-----------|--------------------------------|-----|----|----|----|----|-------|--------------|
| | Frekuensi Jawaban | | | | | | | |
| | Indikator | STS | TS | N | S | SS | Mean | Keterangan |
| Kt 1 | Idealized Influence (Charisma) | 14 | 14 | 59 | 57 | 57 | 3.642 | Sedang/Cukup |
| Kt 2 | Intellectual stimulation | 18 | 12 | 64 | 50 | 56 | 3.557 | Sedang/Cukup |
| Kt 3 | Individualized Consideration | 10 | 21 | 56 | 65 | 49 | 3.607 | Sedang/Cukup |
| Kt 4 | Intellectual Stimulation | 10 | 18 | 67 | 56 | 50 | 3.587 | Sedang/Cukup |
| Kt 5 | Inspirational Motivation | 17 | 9 | 66 | 54 | 55 | 3.602 | Sedang/Cukup |
| Rata-rata | | | | | | | 3.599 | Sedang/Cukup |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 bahwa rata-rata skor Nilai Indeks Variabel Kepemimpinan Transformasional di Biro SDM Polda Jabar adalah sebesar 3,599. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden menilai kepemimpinan transformasional di Biro SDM Polda Jabar berada dalam kategori Sedang/Cukup, yang berarti sebagian besar responden memberikan tanggapan yang cukup positif terhadap indikator-indikator yang diukur dalam kuesioner.

Rincian dari masing-masing indikator menunjukkan bahwa Idealized Influence (Charisma) memperoleh skor rata-rata sebesar 3,642, Intellectual Stimulation (Kt2) sebesar 3,557, Individualized Consideration sebesar 3,607, Intellectual Stimulation (Kt4) sebesar 3,587, dan Inspirational Motivation sebesar 3,602. Seluruh indikator ini berada dalam kategori Sedang/Cukup, yang mengindikasikan bahwa responden merasa bahwa elemen-elemen kepemimpinan transformasional sudah mulai terlihat dalam kepemimpinan yang diterapkan, meskipun belum secara maksimal.

Kategori Sedang/Cukup ini memberikan gambaran bahwa Biro SDM Polda Jabar telah menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional secara cukup baik, namun masih terdapat ruang untuk perbaikan. Misalnya, indikator Intellectual Stimulation (Kt2) memiliki nilai rata-rata paling rendah dibandingkan indikator lainnya, yakni 3,557, yang menunjukkan perlunya peningkatan dalam mendorong anggota untuk berpikir kreatif dan menyelesaikan masalah secara inovatif.

Sebaliknya, indikator Idealized Influence (Charisma) memperoleh nilai rata-rata tertinggi, yaitu 3,642, yang mencerminkan bahwa pemimpin di Biro SDM Polda Jabar dinilai cukup mampu menjadi panutan dan memiliki integritas yang dihargai oleh anggota.

Meskipun demikian, agar kualitas kepemimpinan transformasional di Biro SDM Polda Jabar dapat mencapai kategori yang lebih tinggi, diperlukan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan semua aspek, terutama dalam hal pemberdayaan intelektual dan perhatian individu terhadap anggota. Dengan perbaikan tersebut,

diharapkan kepemimpinan di Biro SDM Polda Jabar dapat semakin menginspirasi, memotivasi, dan membawa perubahan positif dalam kinerja organisasi secara keseluruhan.

B. Variabel Budaya Pembelajaran Organisasi

Hasil tanggapan responden mengenai Budaya pembelajaran organisasi, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada masyarakat berjumlah 201 orang. Kuesioner mengenai Budaya pembelajaran organisasi terdiri dari 6 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 Budaya Pembelajaran Organisasi

| Kode | Deskriptif Variabel | | | | | | | |
|-----------|----------------------------|----|----|----|----|----|-------|--------------|
| | Frekuensi Jawaban | | | | | | | Mean |
| Indikator | STS | TS | N | S | SS | | | |
| Bpo 1 | Pembelajaran berkelanjutan | 11 | 18 | 61 | 59 | 52 | 3.612 | Sedang/Cukup |
| Bpo 2 | Dialog dan penyelidikan | 12 | 17 | 62 | 55 | 55 | 3.617 | Sedang/Cukup |
| Bpo 3 | Pembelajaran tim | 19 | 12 | 56 | 58 | 56 | 3.597 | Sedang/Cukup |
| Bpo 4 | Sistem tertanam | 10 | 20 | 54 | 67 | 50 | 3.632 | Sedang/Cukup |
| Bpo 5 | Koneksi sistem | 19 | 11 | 55 | 59 | 57 | 3.617 | Sedang/Cukup |
| Bpo 6 | Pemberdayaan | 13 | 17 | 75 | 37 | 59 | 3.557 | Sedang/Cukup |
| Rata-rata | | | | | | | 3.605 | Sedang/Cukup |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3 Diketahui bahwa rata-rata skor nilai Indeks Variabel Budaya Pembelajaran Organisasi di Biro SDM Polda Jabar adalah sebesar 3,605. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden menilai Budaya Pembelajaran Organisasi berada dalam kategori Sedang/Cukup, yang berarti tanggapan responden terhadap indikator-indikator dalam kuesioner cenderung netral hingga cukup positif. Rincian dari masing-masing indikator menunjukkan bahwa indikator Sistem Tertanam memperoleh skor rata-rata tertinggi sebesar 3,632, diikuti oleh Dialog dan Penyelidikan serta Koneksi Sistem yang sama-sama

memperoleh skor 3,617, lalu Pembelajaran Berkelanjutan dengan skor 3,612, Pembelajaran Tim dengan skor 3,597, dan Pemberdayaan sebagai indikator dengan skor terendah yaitu sebesar 3,557.

Seluruh indikator berada dalam kategori Sedang/Cukup, yang mengindikasikan bahwa penerapan budaya pembelajaran organisasi di Biro SDM Polda Jabar masih berada pada tingkat sedang, belum mencapai kualitas optimal. Temuan ini memberikan gambaran bahwa meskipun beberapa aspek seperti Sistem Tertanam dan Dialog serta Penyelidikan mulai menunjukkan arah positif, masih terdapat ruang perbaikan yang cukup besar, khususnya dalam hal Pemberdayaan. Oleh karena itu, disarankan agar Biro SDM Polda Jabar meningkatkan fokus pada penguatan budaya belajar, terutama melalui upaya pemberdayaan anggota dan pembentukan tim belajar yang lebih aktif. Dengan peningkatan tersebut, diharapkan kualitas budaya pembelajaran organisasi dapat meningkat ke kategori yang lebih tinggi, sehingga mampu mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan dan memperkuat profesionalisme di lingkungan kerja Biro SDM Polda Jabar.

C. Variabel Lingkungan kerja

Hasil tanggapan responden mengenai Lingkungan kerja, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada masyarakat berjumlah 201 orang. Kuesioner mengenai Lingkungan kerja 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 terhadap Lingkungan kerja

| Kode | Deskriptif Variabel Frekuensi Jawaban |
|------|--|
|------|--|

| | Indikator | STS | TS | N | S | SS | Mean | Keterangan |
|-----------|--------------------------------|------------|-----------|----------|----------|-----------|-------------|-------------------|
| Lk 1 | Kondisi lingkungan kerja fisik | 18 | 11 | 59 | 53 | 60 | 3.627 | Sedang/Cukup |
| Lk 2 | Hubungan kerja | 11 | 17 | 66 | 60 | 47 | 3.572 | Sedang/Cukup |
| Lk 3 | Hubungan sosial | 11 | 19 | 50 | 66 | 55 | 3.672 | Sedang/Cukup |
| Rata-rata | | | | | | | 3.624 | Sedang/Cukup |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3 Berdasarkan data yang diperoleh mengenai tanggapan responden terhadap lingkungan kerja di Biro SDM Polda Jabar, diketahui bahwa nilai rata-rata skor untuk ketiga indikator yang diukur adalah sebesar 3,624, yang masuk dalam kategori Sedang/Cukup. Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, responden menilai kondisi lingkungan kerja di Biro SDM Polda Jabar berada dalam kategori yang cukup baik, namun masih memiliki ruang untuk perbaikan.

Rincian nilai dari masing-masing indikator menunjukkan bahwa untuk indikator Kondisi lingkungan kerja fisik memperoleh skor rata-rata 3,627, yang berarti berada pada level Sedang/Cukup. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kondisi fisik di lingkungan kerja sudah cukup baik, masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan lebih lanjut untuk menciptakan kenyamanan yang lebih optimal bagi anggota. Indikator Hubungan kerja memperoleh skor 3,572, yang juga menunjukkan kategori Sedang/Cukup. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan antar rekan kerja di Biro SDM Polda Jabar perlu terus diperbaiki, baik dalam hal komunikasi maupun kerjasama, untuk menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis. Adapun indikator Hubungan sosial memperoleh skor rata-rata 3,672, yang sedikit lebih tinggi dibandingkan kedua indikator lainnya, namun masih berada dalam kategori Sedang/Cukup, menunjukkan bahwa meskipun hubungan

sosial antar individu cukup baik, masih ada ruang untuk meningkatkan interaksi sosial yang lebih positif dan mendalam.

Secara keseluruhan, kategori Sedang/Cukup ini memberikan gambaran bahwa Biro SDM Polda Jabar telah memiliki lingkungan kerja yang cukup baik, namun perlu terus dilakukan upaya untuk meningkatkan kualitas di setiap aspeknya. Fokus utama dapat diberikan pada perbaikan kondisi fisik lingkungan kerja dan penguatan hubungan antar rekan kerja, sehingga keduanya dapat mendukung terciptanya suasana kerja yang lebih produktif dan menyenangkan di masa yang akan datang.

D. Variabel Kinerja personil kepolisian

Hasil tanggapan responden mengenai Kinerja personil kepolisian, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada masyarakat berjumlah 201 orang. Kuesioner mengenai Kinerja personil kepolisian terdiri dari 4 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.5 Tanggapan Responden Kinerja Personil Kepolisian

| Kode | Deskriptif Variabel | | | | | | | |
|-----------|---------------------------|-----|----|----|----|----|-------|--------------|
| | Frekuensi Jawaban | | | | | | | |
| | Item Variabel | STS | TS | N | S | SS | Mean | Keterangan |
| Kpk 1 | Integritas moral | 18 | 8 | 67 | 51 | 57 | 3.602 | Sedang/Cukup |
| Kpk 2 | Kompetensi kerja | 18 | 13 | 57 | 64 | 49 | 3.562 | Sedang/Cukup |
| Kpk 3 | Kemampuan intelektualitas | 18 | 13 | 68 | 41 | 61 | 3.567 | Sedang/Cukup |
| Kpk 4 | Kesegaran jasmani | 11 | 17 | 64 | 55 | 54 | 3.617 | Sedang/Cukup |
| Rata-rata | | | | | | | 3.587 | Sedang/Cukup |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 Berdasarkan data yang diperoleh mengenai kinerja personil kepolisian di Biro SDM Polda Jabar, diketahui bahwa rata-rata skor nilai indeks variabel kinerja adalah sebesar 3,587. Hal ini menunjukkan bahwa secara

keseluruhan responden menilai kinerja personil kepolisian di Biro SDM Polda Jabar berada dalam kategori Sedang/Cukup. Rincian dari masing-masing indikator menunjukkan bahwa variabel Integritas Moral memperoleh skor rata-rata sebesar 3,602, Kompetensi Kerja sebesar 3,562, Kemampuan Intelektualitas sebesar 3,567, dan Kesegaran Jasmani sebesar 3,617. Semua indikator ini berada dalam kriteria Sedang/Cukup, yang berarti bahwa meskipun ada beberapa elemen yang sudah cukup baik, masih terdapat ruang untuk perbaikan dalam hal kualitas kinerja personil kepolisian.

Kategori Sedang/Cukup ini memberikan gambaran bahwa Biro SDM Polda Jabar sudah memiliki fondasi kinerja yang cukup baik, namun masih perlu adanya upaya untuk meningkatkan kualitas dalam berbagai aspek, khususnya pada variabel Kompetensi Kerja yang memperoleh skor terendah. Meskipun demikian, kesegaran jasmani dan integritas moral mendapatkan nilai yang relatif lebih tinggi, yang menunjukkan bahwa anggota Biro SDM Polda Jabar sudah memiliki kesadaran untuk menjaga kondisi fisik dan moral mereka dengan baik. Untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan, Biro SDM Polda Jabar disarankan untuk lebih fokus pada peningkatan kompetensi kerja personil, seperti melalui pelatihan atau peningkatan pengetahuan teknis, agar dapat memberikan pelayanan yang lebih optimal kepada masyarakat.

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. 6 pengukuran reflektif

| Variabel | Kode | Indikator | Outer Loading | T-statistik | Sign Off | Keterangan |
|--------------------------------|-------|--------------------------------|---------------|-------------|----------|------------|
| Kepemimpinan Transformasional | Kt 1 | Idealized Influence (Charisma) | 0.803 | 28.665 | 0.70 | Valid |
| | Kt 2 | Intellectual stimulation | 0.792 | 27.355 | | |
| | Kt 3 | Individualized Consideration | 0.790 | 27.649 | | |
| | Kt 4 | Intellectual Stimulation | 0.796 | 27.699 | | |
| | Kt 5 | Inspirational Motivation | 0.809 | 31.378 | | |
| Budaya pembelajaran organisasi | Bpo 1 | Pembelajaran berkelanjutan | 0.782 | 25.808 | 0.70 | Valid |
| | Bpo 2 | Dialog dan penyelidikan | 0.777 | 26.563 | | |
| | Bpo 3 | Pembelajaran tim | 0.791 | 27.265 | | |
| | Bpo 4 | Sistem tertanam | 0.820 | 37.763 | | |
| | Bpo 5 | Koneksi sistem | 0.793 | 26.321 | | |
| | Bpo 6 | Pemberdayaan | 0.757 | 24.061 | | |
| Lingkungan kerja | Lk 1 | Kondisi lingkungan kerja fisik | 0.848 | 38.963 | 0.70 | Valid |
| | Lk 2 | Hubungan kerja | 0.813 | 31.193 | | |
| | Lk 3 | Hubungan sosial | 0.838 | 39.271 | | |
| Kinerja personil kepolisian | Kpk 1 | Integritas moral | 0.794 | 26.627 | 0.70 | Valid |
| | Kpk 2 | Kompetensi kerja | 0.828 | 33.175 | | |
| | Kpk 3 | Kemampuan intelektualitas | 0.776 | 25.006 | | |
| | Kpk 4 | Kesegaran jasmani | 0.807 | 30.983 | | |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4. 7 Uji Discriminant Validity

| Variabel | Avarange Variance Extracted (AVE) | Sign off |
|--------------------------------|-----------------------------------|----------|
| Kepemimpinan Transformasional | 0.637 | 0.50 |
| Budaya pembelajaran organisasi | 0.619 | 0.50 |
| Lingkungan kerja | 0.694 | 0.50 |
| Kinerja personil kepolisian | 0.642 | 0.50 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4. 8 Uji Composite Reliability

| Variabel | Composite Reliability | Sign off | Kesimpulan |
|--------------------------------|-----------------------|----------|------------|
| Kepemimpinan Transformasional | 0.898 | 0.70 | Reliabel |
| Budaya pembelajaran organisasi | 0.907 | 0.70 | Reliabel |
| Lingkungan kerja | 0.872 | 0.70 | Reliabel |
| Kinerja personil kepolisian | 0.878 | 0.70 | Reliabel |

Variabel Kepemimpinan Transformasional diukur oleh lima item pengukuran yang valid dengan nilai outer loading antara 0.790 hingga 0.809, yang menunjukkan bahwa seluruh item pengukuran tersebut valid dalam mencerminkan pengukuran Kepemimpinan Transformasional. Tingkat reliabilitas variabel ini dapat diterima, dengan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang lebih dari 0.70, yang mengindikasikan bahwa variabel ini reliabel. Validitas konvergen yang diuji melalui nilai AVE sebesar 0.637, yang lebih besar dari 0.50, menunjukkan bahwa variabel ini memenuhi syarat validitas konvergen yang baik. Secara keseluruhan, variasi item pengukuran yang terkandung dalam variabel ini mencapai 63.7%.

Di antara lima item pengukuran tersebut, item dengan outer loading tertinggi adalah Inspirasi Motivasi (0.809) dan Pengaruh Ideal (0.803), yang menunjukkan bahwa keduanya memiliki kontribusi yang sangat kuat dalam mencerminkan Kepemimpinan Transformasional. Oleh karena itu, item-item pengukuran dalam variabel ini sudah cukup baik dan dapat dipertahankan, meskipun tetap diperlukan upaya untuk mempertahankan dan memperbaiki aspek-aspek lain yang mungkin dapat ditingkatkan.

Variabel Budaya Pembelajaran Organisasi diukur oleh enam item pengukuran yang valid dengan nilai outer loading antara 0.757 hingga 0.820, yang

menunjukkan bahwa seluruh item pengukuran tersebut valid dalam mencerminkan Budaya Pembelajaran Organisasi. Tingkat reliabilitas variabel ini dapat diterima dengan nilai Composite Reliability lebih dari 0.70, yang menunjukkan bahwa variabel ini reliabel. Validitas konvergen yang diuji melalui nilai AVE sebesar 0.619, yang lebih besar dari 0.50, menunjukkan bahwa variabel ini memiliki validitas konvergen yang baik. Secara keseluruhan, variasi item pengukuran dalam variabel ini mencapai 61.9%.

Item dengan outer loading tertinggi adalah Sistem Tertanam (0.820) dan Pembelajaran Tim (0.791), yang menunjukkan bahwa kedua item ini berperan penting dalam mencerminkan budaya pembelajaran yang berlangsung di Biro SDM Polda Jabar. Oleh karena itu, seluruh item pengukuran dalam variabel ini sudah cukup baik, meskipun mungkin ada ruang untuk mempercepat implementasi dan memperbaiki beberapa elemen lain untuk meningkatkan efektivitasnya.

Variabel Lingkungan Kerja diukur oleh tiga item pengukuran yang valid dengan nilai outer loading antara 0.813 hingga 0.848, yang menunjukkan bahwa ketiga item pengukuran tersebut valid mencerminkan variabel Lingkungan Kerja. Tingkat reliabilitas variabel ini juga dapat diterima, dengan nilai Composite Reliability lebih dari 0.70, yang menandakan bahwa variabel ini reliabel. Validitas konvergen yang diuji melalui nilai AVE sebesar 0.694, yang lebih besar dari 0.50, menunjukkan bahwa variabel ini memenuhi syarat validitas konvergen yang baik. Secara keseluruhan, variasi item pengukuran dalam variabel ini mencapai 69.4%.

Item dengan outer loading tertinggi adalah Hubungan Sosial (0.838) dan Kondisi Lingkungan Kerja Fisik (0.848), yang menunjukkan bahwa kedua item ini memberikan kontribusi yang sangat signifikan dalam mencerminkan lingkungan kerja

yang ada di Biro SDM Polda Jabar. Semua item dalam variabel ini sudah cukup baik dan dapat dipertahankan, meskipun perlu perhatian lebih pada peningkatan kualitas hubungan antaranggota serta fasilitas fisik yang dapat lebih mendukung lingkungan kerja.

Variabel Kinerja Personil Kepolisian diukur oleh empat item pengukuran yang valid dengan nilai outer loading antara 0.776 hingga 0.828, yang menunjukkan bahwa seluruh item pengukuran tersebut valid dalam mencerminkan Kinerja Personil Kepolisian. Tingkat reliabilitas variabel ini dapat diterima dengan nilai Composite Reliability lebih dari 0.70, yang menunjukkan bahwa variabel ini reliabel. Validitas konvergen yang diuji melalui nilai AVE sebesar 0.642, yang lebih besar dari 0.50, menunjukkan bahwa variabel ini memiliki validitas konvergen yang baik. Secara keseluruhan, variasi item pengukuran dalam variabel ini mencapai 64.2%.

Item dengan outer loading tertinggi adalah Kompetensi Kerja (0.828) dan Kesegaran Jasmani (0.807), yang menunjukkan bahwa kedua item ini sangat berperan dalam mencerminkan kualitas kinerja personil di Biro SDM Polda Jabar. Oleh karena itu, item-item pengukuran dalam variabel ini sudah cukup baik dan perlu terus dipertahankan, dengan perhatian lebih pada penguatan aspek kompetensi kerja dan kebugaran jasmani yang berpengaruh langsung terhadap kinerja personil kepolisian.

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 Kepemimpinan Transformasional, Budaya pembelajaran organisasi, Kinerja personil kepolisian dan Lingkungan kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Hasil Path Coefficients

| Variabel | Original Sample | Mean of subsamples | Standart deviation | T-statistic | P-value | Hasil |
|--|-----------------|--------------------|--------------------|-------------|---------|--------------------|
| H1 Kepemimpinan Transformasional -> Lingkungan Kerja personil kepolisian | 0.341 | 0.341 | 0.062 | 5.501 | 0.000 | Positif signifikan |
| H2 Budaya pembelajaran organisasi -> Lingkungan Kerja personil kepolisian | 0.555 | 0.554 | 0.060 | 9.233 | 0.000 | Positif signifikan |
| H3 Lingkungan kerja -> Kinerja personil kepolisian | 0.830 | 0.829 | 0.028 | 30.117 | 0.000 | Positif signifikan |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

H1 : Kepemimpinan Transformasional terhadap Lingkungan Kerja personil kepolisian memiliki nilai original sample sebesar 0,341 dan nilai P value sebesar 0,000. Karena nilai P value lebih kecil dari 0,05, yaitu $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Lingkungan Kerja personil kepolisian. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh atasan atau pimpinan di Biro SDM Polda Jabar mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, nyaman, dan mendukung kinerja para personil. Artinya, semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformasional,

maka semakin baik pula lingkungan kerja yang dirasakan oleh personil kepolisian.

H2 : Budaya Pembelajaran Organisasi terhadap Lingkungan Kerja personil kepolisian juga menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,555 dan nilai P value sebesar 0,000. Karena nilai P value $< 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Pembelajaran Organisasi memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap Lingkungan Kerja personil kepolisian. Ini berarti bahwa semakin kuat budaya pembelajaran dalam organisasi, seperti keterbukaan terhadap pengetahuan baru, kolaborasi, dan peningkatan kemampuan secara terus-menerus, maka akan semakin baik pula kualitas lingkungan kerja yang terbentuk di Biro SDM Polda Jabar. Dengan demikian, budaya pembelajaran organisasi merupakan aspek penting yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung bagi personil kepolisian.

H3 : Lingkungan Kerja terhadap Kinerja personil kepolisian menunjukkan hasil yang sangat kuat dengan nilai original sample sebesar 0,830 dan P value sebesar 0,000. Karena nilai P value berada di bawah 0,05, yaitu $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja personil kepolisian. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan oleh personil, baik dari segi fisik, psikologis, maupun sosial, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang mereka tunjukkan. Lingkungan kerja yang positif mampu meningkatkan motivasi, produktivitas, serta loyalitas personil dalam menjalankan tugas di Biro SDM

Polda Jabar. Dengan kata lain, peningkatan kualitas lingkungan kerja secara langsung akan berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja personil kepolisian.

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.

| Hubungan Variabel | T-statistic | P Value | Kesimpulan |
|--|-------------|---------|------------|
| Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja personil kepolisian melalui Lingkungan kerja | 8.603 | 0.000 | Mendukung |
| Budaya pembelajaran organisasi terhadap Kinerja personil kepolisian melalui Lingkungan kerja | 8.603 | 0.000 | Mendukung |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja personil kepolisian yang dimediasi oleh Lingkungan kerja menunjukkan nilai T-statistic sebesar 8.603, yang jauh lebih tinggi dibandingkan nilai kritis t-tabel sebesar 1.982. Selain itu, nilai P-Value sebesar 0.000, yang lebih kecil dari batas signifikansi 0.05, mengindikasikan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik. Oleh karena itu, hipotesis mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja personil kepolisian melalui Lingkungan kerja diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja personil kepolisian.

Selanjutnya, hubungan antara Budaya Pembelajaran Organisasi dan Kinerja personil kepolisian yang dimediasi oleh Lingkungan kerja juga menunjukkan hasil yang serupa. T-statistic yang diperoleh adalah 8.603, lebih tinggi dari nilai kritis 1.982, dan P-Value sebesar 0.000, yang juga lebih kecil dari 0.05. Ini menandakan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik, sehingga hipotesis yang diajukan diterima. Artinya, Budaya Pembelajaran Organisasi memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang kemudian berdampak positif terhadap kinerja personil.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa baik Kepemimpinan Transformasional maupun Budaya Pembelajaran Organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap Kinerja personil kepolisian melalui peran mediasi dari Lingkungan kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya peran lingkungan kerja yang positif sebagai jembatan antara faktor-faktor organisasi dengan output kinerja personil, dan memperkuat pemahaman bahwa strategi manajerial dan budaya organisasi harus diarahkan untuk menciptakan suasana kerja yang mendukung produktivitas dan profesionalisme anggota kepolisian.

4.2.4 Pengujian Hipotesis

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

1) Pengaruh Kepemimpinan Transformational Polri Terhadap Lingkungan Kerja Biro SDM Polda Jabar

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Lingkungan Kerja personil kepolisian memperoleh nilai T statistik sebesar 5.501 yang lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1.982, dengan nilai p-value sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Artinya, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Lingkungan Kerja personil kepolisian. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) dapat diterima, yang berarti Kepemimpinan Transformasional memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik bagi personil kepolisian di Biro SDM Polda Jabar.

2) Pengaruh Budaya Pembelajaran Organisasi Terhadap Lingkungan Kerja Biro SDM Polda Jabar

Pada pengujian pengaruh Budaya Pembelajaran Organisasi terhadap Lingkungan Kerja personil kepolisian, diperoleh nilai T statistik sebesar 9.233 yang jauh lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1.982, serta p-value sebesar 0.000. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Pembelajaran Organisasi terhadap Lingkungan Kerja personil kepolisian. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) dapat diterima. Ini mengindikasikan bahwa budaya pembelajaran

organisasi yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan produktif bagi personil kepolisian di Biro SDM Polda Jabar.

3) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Biro SDM Polda Jabar

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja personil kepolisian memperoleh nilai T statistik sebesar 30.117, jauh melebihi nilai t tabel sebesar 1.982, dan p-value sebesar 0.000. Dengan nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja personil kepolisian. Oleh karena itu, hipotesis ketiga (H3) dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan oleh personil kepolisian, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh mereka di Biro SDM Polda Jabar.

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.

| Variabel | Nilai R-Square |
|-----------------------------|----------------|
| Kinerja personil kepolisian | 0.688 |
| Lingkungan kerja | 0.746 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan pengujian R square diketahui bahwa nilai R square untuk variabel Kinerja personil kepolisian sebesar 0,688 atau dengan kata lain bahwa variabel Kinerja personil kepolisian dapat menerangkan variasi variabel tertentu sebesar 68,8%, dan sisanya yaitu sebesar 31,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Sementara itu, nilai R square untuk variabel Lingkungan kerja sebesar 0,746 yang berarti bahwa variabel Lingkungan kerja mampu menjelaskan variasi dari variabel tertentu sebesar 74,6%, dan sisanya sebesar 25,4% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki kontribusi yang cukup besar dalam menjelaskan fenomena yang diteliti di lingkungan Biro SDM Polda Jabar.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformational Polri Terhadap Lingkungan Kerja Biro SDM Polda Jabar

Hasil analisis Partial Least Square (PLS) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Lingkungan Kerja personil kepolisian di Biro SDM Polda Jabar. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,341 dan nilai P-value sebesar 0,000, di mana nilai tersebut jauh lebih kecil dari nilai t tabel (1,982) dan batas signifikansi 0,05. Dengan nilai t-statistik sebesar 5,501, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Lingkungan Kerja personil memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik.

Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan Polri, maka akan semakin baik pula kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh para personil. Gaya kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta stimulasi intelektual, menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif, suportif, dan kolaboratif. Hal ini sangat penting dalam Biro SDM Polda Jabar yang menuntut kedisiplinan, kerja sama tim, dan tingkat stres kerja yang tinggi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno dan Wahyudi (2021), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan perubahan positif dalam organisasi, termasuk dalam membentuk lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif. Selain itu, penelitian dari Wahyuningsih (2023) juga memperkuat hasil ini, di mana ia menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kenyamanan kerja dalam institusi pelayanan publik, termasuk di lingkungan kepolisian.

4.3.2 Pengaruh Budaya Pembelajaran Organisasi Terhadap Lingkungan Kerja Biro SDM Polda Jabar

Hasil analisis Partial Least Square (PLS) menunjukkan bahwa Budaya Pembelajaran Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Lingkungan Kerja personil kepolisian di Biro SDM Polda Jabar. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0.555, dengan nilai t-statistic sebesar 9.233 dan p-value sebesar 0.000. Karena nilai p-value lebih kecil dari 0.05 (0.000

< 0.05), maka secara statistik dapat disimpulkan bahwa hipotesis H2 diterima, yang berarti budaya pembelajaran organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap terciptanya lingkungan kerja yang kondusif di lingkungan kepolisian.

Budaya pembelajaran organisasi mencerminkan sejauh mana organisasi mendorong proses belajar yang berkelanjutan, berbagi pengetahuan, serta menciptakan sistem yang mendukung inovasi dan adaptasi terhadap perubahan. Dalam konteks Biro SDM Polda Jabar, budaya ini tampak berdampak nyata dalam membangun lingkungan kerja yang lebih baik, terbuka, dan kolaboratif. Semakin tinggi tingkat budaya pembelajaran yang diterapkan, maka semakin baik pula suasana kerja yang dirasakan oleh personil kepolisian, baik dari segi kenyamanan, kerja sama tim, maupun profesionalisme antaranggota.

Temuan ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Senge (1990) yang menyatakan bahwa organisasi yang belajar (*learning organization*) cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan inovatif, sehingga mampu meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja pegawainya. Selain itu, penelitian dari Wahyuni & Sari (2023) juga menguatkan bahwa budaya pembelajaran organisasi secara signifikan berkontribusi dalam membentuk lingkungan kerja yang positif, karena dapat meningkatkan interaksi antarpegawai, menumbuhkan rasa percaya, serta memperkuat nilai-nilai kerja kolektif di dalam organisasi.

4.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Biro SDM Polda Jabar

Hasil analisis Partial Least Square (PLS) menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja personil Kepolisian di Biro SDM Polda Jabar. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sample sebesar 0,830 yang

menunjukkan pengaruh positif yang sangat kuat, serta nilai P-value sebesar 0,000, yang berada jauh di bawah ambang batas signifikansi 0,05. Karena nilai T-statistik sebesar $30,117 > t\text{-tabel } 1,982$ dan $P\text{-value} < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja personil kepolisian.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan oleh personil, baik dari segi fisik, psikologis, maupun sosial, maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja yang mereka capai. Lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan motivasi, kenyamanan, serta produktivitas personil dalam menjalankan tugasnya, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja institusi secara keseluruhan.

Temuan ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Aztiannisa, N. S. & Adialita, T. (2025) yang menjelaskan bahwa faktor lingkungan kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap peningkatan kinerja personil dalam organisasi sektor publik. Penelitian tersebut menyatakan bahwa aspek lingkungan kerja seperti pencahayaan, sirkulasi udara, fasilitas kerja, serta hubungan interpersonal antaranggota tim memiliki kontribusi besar dalam menciptakan kinerja yang optimal. Selain itu, hasil ini juga sejalan dengan teori dari Robbins & Judge (2017) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan efektivitas karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan performa kerja.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

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

1. **Kepemimpinan Transformasional** berpengaruh positif dan signifikan terhadap **Kinerja personil** Kepolisian di Biro SDM Polda Jabar. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja yang dapat dicapai oleh personil kepolisian. Kepemimpinan yang inspiratif dan mendukung perkembangan individu berperan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendorong personil untuk memberikan kinerja terbaik.
2. **Budaya Pembelajaran Organisasi** juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap **Lingkungan Kerja** personil di Biro SDM Polda Jabar. Semakin kuat budaya belajar dan berbagi pengetahuan dalam organisasi, semakin baik pula lingkungan kerja yang terbentuk, yang akhirnya berdampak positif pada kinerja personil.
3. **Lingkungan Kerja** yang kondusif dan mendukung, baik dari segi fasilitas maupun hubungan interpersonal, terbukti berpengaruh signifikan terhadap **Kinerja personil Kepolisian**. Hal ini menunjukkan bahwa personil yang bekerja dalam lingkungan yang nyaman dan mendukung akan mampu memberikan kinerja yang optimal.

5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini dapat diterapkan oleh instansi Kantor Kecamatan adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan di Biro SDM Polda Jabar perlu terus memperkuat gaya kepemimpinan transformasional dengan memberikan inspirasi, visi yang jelas, serta dukungan kepada setiap individu di dalam organisasi. Kepemimpinan yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan motivasi serta semangat kerja personil. Program pelatihan bagi para pemimpin di Biro SDM Polda Jabar untuk mengasah kemampuan kepemimpinan berbasis transformasional dapat menjadi salah satu langkah yang penting untuk mendorong perubahan positif dalam organisasi.
2. Biro SDM Polda Jabar perlu mendorong pengembangan budaya pembelajaran yang lebih kuat, di mana setiap anggota Polres didorong untuk terus mengembangkan diri dan berbagi pengetahuan. Mengadakan pelatihan rutin, seminar, dan forum diskusi akan meningkatkan kemampuan personil serta menciptakan suasana kerja yang saling mendukung. Hal ini tidak hanya bermanfaat bagi pengembangan personil tetapi juga berkontribusi pada terciptanya inovasi dalam pelayanan Kepolisian kepada masyarakat.
3. Pimpinan Biro SDM Polda Jabar perlu terus fokus pada pencapaian kinerja yang optimal dengan memastikan bahwa semua faktor yang mendukung, baik kepemimpinan, budaya organisasi, maupun lingkungan kerja, dapat berjalan secara seimbang dan saling mendukung. Pemantauan dan evaluasi

rutin terhadap implementasi program-program yang ada akan membantu dalam mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.

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, fasilitas, kepuasan dan sebagainya untuk menunjang hasil penelitian yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alrowwad, Ala'aldin, Shadi Habis Abualoush, and Ra'ed Masa'deh. 2020. "Innovation and Intellectual Capital as Intermediary Variables among Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Organizational Performance." *Journal of Management Development* 39(2):196–222. doi: 10.1108/JMD-02-2019-0062.
- Anis, Rizqul, I. Made, Bayu Dirgantara, and Meirani Harsasi. 2022. "Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian Dengan Mediasi Komitmen Organisasi." *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran* 3:1011–22.
- Arif, Muhammad. 2021. "Tugas Dan Fungsi Kepolisian Dalam Perannya Sebagai Penegak Hukum Menurut Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 Tentang Kepolisian." *Al-Adl: Jurnal Hukum* 13(1):91–101.
- Bass, B. M. 1996. *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Burns, James Macgregor, and The Bass Bass, Bernard M. 2008. "Transformational Leadership." 1–5.
- Caruso, Shirley J. 2016. "A Foundation For Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture, Informal Workplace Learning, Performance Support, And Knowledge Management." *Contemporary Issues in Education Research (CIER)* 10(1):45–52. doi: 10.19030/cier.v10i1.9879.
- Choi, Iseul. 2020. "Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance." *International Journal of Public Administration* 43(8):724–35. doi: 10.1080/01900692.2019.1645690.
- Chua, Jeremy, and Oluremi B. Ayoko. 2021. "Employees' Self-Determined Motivation, Transformational Leadership and Work Engagement." *Journal of Management and Organization* 27(3):523–43. doi: 10.1017/jmo.2018.74.
- Dwi Rahayu, Afriani, and Pontjo Bambang Mahargiono. 2020. "PENGARUH MOTIVASI KERJA, LINGKUNGAN KERJA, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN." *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen* 1(1):1–19.
- Fajar, Fitriani, Program Studi, Administrasi Bisnis, Stia Bagasasi, Ihsan Setiadi Latief, and Cucu Hodijah. 2022. "PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA TEAM WORK (STUDI KASUS PADA SATUAN POLISI PAMONG PRAJA KOTA BANDUNG)." *CAKRAWALA-Repositori IMWI* / 5(1).
- Handayani, F., and S. N. Azizah. 2021. "Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 1 Karangsambung Pada Masa Pandemi Covid 19." *Jurnal Ilmiah ...* 3(3):495–509.
- Hasibuan, Siti Meisarah, and Syaiful Bahri. 2018. "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 1(1):71–80. doi: 10.30596/maneggio.v1i1.2243.

- Hendy Tannady, Yan Erlyana, and Filscha Nurprihatin. 2019. "Effects of Work Environment and Self Efficacy toward Motivation of Workers in Creative Sector in Province of Jakarta, Indonesia." *OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT* 20(172):165–69.
- Hidayani, Sri. 2016. "Manajemen Sumber Daya Manusia." *Manajemen Sumber Daya Manusia* 2008(Apr-2016):1–86.
- Hidayat, Andi Tri, and Titien Agustina. 2020. "Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Kompensasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Polisi Lalu Lintas Polresta Banjarmasin." *Business Innovation and Entrepreneurship Journal* 2(1):48–53. doi: 10.35899/biej.v2i1.50.
- Hilton, Sam Kris, Wonder Madilo, Fred Awaah, and Helen Arkorful. 2023. "Dimensions of Transformational Leadership and Organizational Performance: The Mediating Effect of Job Satisfaction." *Management Research Review* 46(1):1–19. doi: 10.1108/MRR-02-2021-0152.
- Ivaldi, Silvia, Giuseppe Scaratti, and Ezio Fregnan. 2022. "Dwelling within the Fourth Industrial Revolution: Organizational Learning for New Competences, Processes and Work Cultures." *Journal of Workplace Learning* 34(1):1–26. doi: 10.1108/JWL-07-2020-0127.
- Karim, Sukri. 2017. "Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Religiusitas Dengan Kinerja Karyawan." *Psikoislamedia Jurnal Psikologi* 2(2):9–15.
- Karp, Tom. 2020. "What Do We Really Mean By Good Leadership?" *Journal of Values-Based Leadership* 13(1). doi: 10.22543/0733.131.1300.
- Khan, Arif Md, Amer Hamzah Bin Jantan, Lailawati Binti Mohd Salleh, Zuraina Dato'Mansor, Md Asadul Islam, and Sharif Hosen. 2019. "The Impact of Transformational Leadership Effects on Innovative Work Behavior by the Moderating Role of Psychological Empowerment." *Journal of Reviews on Global Economics* 8:925–38. doi: 10.6000/1929-7092.2019.08.79.
- Khan, Muhammad Shahid, Poramet Saengon, Suppara Charoenpoom, Hathaipan Soonthornpipit, and Duangkamol Chongcharoen. 2021a. "The Impact of Organizational Learning Culture, Workforce Diversity and Knowledge Management on Innovation and Organization Performance: A Structural Equation Modeling Approach." *Human Systems Management* 40(1):103–15. doi: 10.3233/HSM-200984.
- Khan, Muhammad Shahid, Poramet Saengon, Suppara Charoenpoom, Hathaipan Soonthornpipit, and Duangkamol Chongcharoen. 2021b. "The Impact of Organizational Learning Culture, Workforce Diversity and Knowledge Management on Innovation and Organization Performance: A Structural Equation Modeling Approach." *Human Systems Management* 40(1):103–15. doi: 10.3233/HSM-200984.
- Kim, Eun Jee, and Sunyoung Park. 2020. "Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Organizational Climate and Learning: An Empirical Study." *Leadership and Organization Development Journal* 41(6):761–75. doi: 10.1108/LODJ-12-2018-0455.
- Koh, Dohyoung, Kyootai Lee, and Kailash Joshi. 2019. "Transformational Leadership and Creativity: A Meta-Analytic Review and Identification of an

- Integrated Model.” *Journal of Organizational Behavior* 40(6):625–50. doi: 10.1002/job.2355.
- Luh Sri Kumbadewi, I Wayan Suwendra, and Gede Putu Agus Jana Susila. 2021. “PENGARUHUMUR, PENGALAMAN KERJA, UPAH, TEKNOLOGI DAN LINGKUNGAN KERJATERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN.” *E-Journal Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen* 9:1–9.
- Madi Odeh, Rana B. S., Bader Yousef Obeidat, Meis Osama Jaradat, Ra’ed Masa’deh, and Muhammad Turki Alshurideh. 2023. “The Transformational Leadership Role in Achieving Organizational Resilience through Adaptive Cultures: The Case of Dubai Service Sector.” *International Journal of Productivity and Performance Management* 72(2):440–68. doi: 10.1108/IJPPM-02-2021-0093.
- Mamangkey, Trisofia Junita, Altje Tumbel, and Yantje Uhing. 2015. “The Effect of Training , Experience and Work Environment of the Performance.” *Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bangun Wenang Beverages Company Manado* 3(1):737–47.
- Mangkat, R. S., B. Tewel, and R. N. Taroreh. 2019. “PENGARUH PENGALAMAN KERJA, PELATIHAN, NILAI PRIBADI DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA ANGGOTA POLISI PADA KANTOR PUSAT KEPOLISIAN DAERAH SULAWESI UTARA.” *Pengaruh Pengalaman Kerj ... 3319 Jurnal EMBA* 7(7):3319–28.
- Marsick, Victoria J., and Karen E. Watkins. 2003. “Demonstrating the Value of an Organization’s Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire.” *Advances in Developing Human Resources* 5(2):132–51. doi: 10.1177/1523422303005002002.
- Maryati, Yati, and Agie Hanggara. 2022. “PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU.” *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Ekonomi* 19(01):1–9.
- Meher, Jamini Ranjan, Lagna Nayak, Rohita Kumar Mishra, and Gokulananda Patel. 2022. “Impact of Organizational Learning Culture on Organizational Effectiveness: A Serial Mediation Analysis with Knowledge Sharing and Employee Competencies.” *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. doi: 10.1108/VJIKMS-10-2021-0230.
- Mulyadi, Tirta, Eva Purnamasari, and Heliza Rahmania Hatta. 2023. “Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kedai Kopi.” *Remik* 7(2):1132–43. doi: 10.33395/remik.v7i2.12330.
- Naderi, Ahmad, Leila Nasrolahi Vosta, Abolghasem Ebrahimi, and Mohammad Reza Jalilvand. 2019. “The Contributions of Social Entrepreneurship and Transformational Leadership to Performance: Insights from Rural Tourism in Iran.” *International Journal of Sociology and Social Policy* 39(9–10):719–37. doi: 10.1108/IJSSP-06-2019-0124.
- Northouse, Peter Guy. 2018. *Leadership : Theory and Practice*. Vol. 7th edition.

- Novitasari, Dewiana, Francisca Sestri Goestjahjanti, and Masduki Asbari. 2020. "The Role of Readiness to Change between Transformational Leadership and Performance: Evidence from a Hospital during Covid-19 Pandemic." *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)* 9(1):37–56. doi: 10.21776/ub.apmba.2020.009.01.4.
- Olejarski, Amanda M., Mike Potter, and Robert L. Morrison. 2019. "Organizational Learning in the Public Sector: Culture, Politics, and Performance." *Public Integrity* 21(1):69–85. doi: 10.1080/10999922.2018.1445411.
- Oluwatayo, Adedapo Adewunmi, and Olufunmilayo Adetoro. 2020. "Influence of Employee Attributes, Work Context and Human Resource Management Practices on Employee Job Engagement." *Global Journal of Flexible Systems Management* 21(4):295–308. doi: 10.1007/s40171-020-00249-3.
- Pawar, Avinash. 2016. *Transformational Leadership: Inspirational, Intellectual and Motivational Stimulation in Business*. Vol. 5.
- Pioh, Nancy L., and Hendra N. Tawas. 2016. "Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pns Di Kantor Kecamatan Sonder Kabupaten Minahasa)." *Jurnal EMBA* 4(2):838–48.
- Potnuru, Rama Krishna Gupta, Chandan Kumar Sahoo, and Kalyan Chakravarthy Parle. 2021. "HRD Practices, Employee Competencies and Organizational Effectiveness: Role of Organizational Learning Culture." *Journal of Asia Business Studies* 15(3):401–19. doi: 10.1108/JABS-06-2020-0237.
- Qalati, Sikandar Ali, Zuhaib Zafar, Mingyue Fan, Mónica Lorena Sánchez Limón, and Muhammad Bilawal Khaskheli. 2022. "Employee Performance under Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Model." *Heliyon* 8(11). doi: 10.1016/j.heliyon.2022.e11374.
- Rafia, Retno, and Ahmad Sudiro. 2020. "THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE ENGAGEMENT." *International Journal of Business, Economics and Law* 21(5):119–25.
- Rahman Yudi Ardian. 2020. "Manajemen Sumber Daya Manusia." *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam* 4(2).
- Rahmawati, Isa Ansari, and Muhammad Tahir. 2022. "KINERJA POLISI SATUAN LALU LINTAS (SATLANTAS) DI POLRES WAJO." *Journal.Unismuh*. 3(3).
- Rivai. 2018. "Kinerja." *Journal of Chemical Information and Modeling* 53(9):1689–99.
- Sahito, Zafarullah, and Pertti Vaisanen. 2017. "The Diagonal Model of Job Satisfaction and Motivation: Extracted from the Logical Comparison of Content and Process Theories." *International Journal of Higher Education* 6(3):209. doi: 10.5430/ijhe.v6n3p209.
- Saira, Saira, Sadia Mansoor, and Muhammad Ali. 2021. "Transformational Leadership and Employee Outcomes: The Mediating Role of Psychological Empowerment." *Leadership and Organization Development Journal* 42(1):130–43. doi: 10.1108/LODJ-05-2020-0189.

- Sakban, Sakban, Ifnaldi Nurmal, and Rifanto Bin Ridwan. 2019. "Manajemen Sumber Daya Manusia." *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)* 2(1):93–104. doi: 10.31539/alignment.v2i1.721.
- Saputra, Romi, and Yulihastri. 2020. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, Stres Kerja Dan Social Terhadap Kinerja Polisi Satlantas Polres Kota Bukittinggi." *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen* 2(2):104–13.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Septi, Nur, Aqmarina Hamidah, Nayati Utami, and Arik Prasetya. 2016. *PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Hotel Gajahmada Graha Malang)*. Vol. 35.
- Sugiyono. 2018. "Metode Penelitian Metode Penelitian." *Metode Penelitian* 22–34.
- Sulaksono, Hari. 2019. *Budaya Organisasi Dan Kinerja*. Yogyakarta: Deepublish.
- Tri Brata, Joko, and Abdul Nashar. 2022. "Visi Presisi POLRI Dan Budaya Kerja Pada Kepolisian Resort Konawe Selatan." Pp. 51–56 in *Indonesian Annual Conference Series*.
- Vermeulen, Marjan, Karel Kreijns, and Arnoud T. Evers. 2020. "Transformational Leadership, Leader–Member Exchange and School Learning Climate: Impact on Teachers' Innovative Behaviour in the Netherlands." *Educational Management Administration and Leadership*. doi: 10.1177/1741143220932582.
- Virgiawan, Ade Riandi, Setyo Riyanto, and Endri Endri. 2021. "Organizational Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance." *Academic Journal of Interdisciplinary Studies* 10(3):67–79. doi: 10.36941/AJIS-2021-0065.
- Wahda. 2017. "Mediating Effect of Knowledge Management on Organizational Learning Culture in the Context of Organizational Performance." *Journal of Management Development* 36(7):846–58. doi: 10.1108/JMD-11-2016-0252.
- Wahda, Mursalim, Fauziah, and Asty. 2020. "Extra-Role Behavior Improvement Model: Organizational Learning Culture, Organizational Trust, and Organizational Justice Approach." *International Journal of Engineering Business Management* 12. doi: 10.1177/1847979020963774.
- Zuraik, A., and L. Kelly. 2019. "The Role of CEO Transformational Leadership and Innovation Climate in Exploration and Exploitation." *European Journal of Innovation Management*.