

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA
PERSONIL POLRI YANG DIMEDIASI KEPUASAN
KERJA PADA POLRES ASAHAN**

TESIS

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)
Program Studi Magister Manajemen*

Oleh :

Sinta Astika Handayani
NPM : 2320030038



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**

PENGESAHAN TESIS

Nama : Sinta Astika Handayani
Nomor Pokok Mahasiswa : 2320030038
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen/ Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Personil Polri Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Polres Asahan

Pengesahan Tesis:

Medan, September 2025

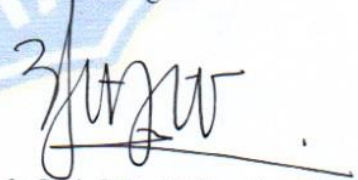
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Prof. Dr. Ir. Hj. R Sabrina, M.Si

Pembimbing II



Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si., Ak., CA

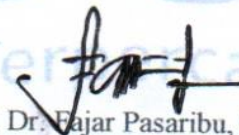
Diketahui:

Direktur



Prof. Dr. H. Triono Eddy, S.H., M.Hum

Ketua Program Studi



Prof. Dr. Fajar Pasaribu, SE., M.Si.

PENGESAHAN

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan
Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Personil Polri
Yang Dimediasi Kepuasan Kerja
Pada Polres Asahan**

Sinta Astika Handayani

NPM: 2320030038

Program Studi: Magister Manajemen

Tesis ini Telah Dipertahankan di Hadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh Magister
Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Dan
Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis Serta Berhak Menyandang Gelar Magister
Manajemen (M.M) Pada Hari Sabtu, 23 Agustus 2025

Panitia Penguji

1. Assof. Prof. Ir. Satria Tirtayasa, M.M., P.h.D.

Ketua

1.

2. Assof. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si

Sekretaris

2.

3. Assof. Prof. Dr. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA., CERA 3.

Anggota

3.

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Personil Polri Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Polres Asahan

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah diterbitkan atau ditulis oleh orang lain, kecuali secara tertulis dicantumkan sebagai acuan dan tercantum dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya. Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa sebagian atau seluruh isi tesis ini bukan hasil karya saya sendiri, atau terbukti adanya pelanggaran etika akademik, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku, termasuk pencabutan gelar akademik dan sanksi lainnya.

Medan, 23 Agustus 2025

Penulis



Sinta Astika Handayani
2320030038



KATA PENGANTAR



Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Selanjutnya tidak lupa pula peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua.

Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Pascasarjana, untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Personil Polri Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Polres Asahan”**.

Dalam menyelesaikan proposal tesis ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing dan mengarahkan selama

penyusunan proposal tesis. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya terutama kepada :

1. Teristimewa untuk Ayahanda Nyono dan Ibunda Hariyani, serta kakak saya Nurul Purwaningsih dan Adik saya Mirna santika yang sangat saya cintai dan sayangi. Karena mereka telah memberikan kasih sayang, mendidik, membimbing, dan mendoakan penulis, serta memberikan semangat dalam menjalankan perkuliahan dan menyusun Tesis .
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, S.H., M.Hum. Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. R Sabrina, M.Si, selaku Dosen Pembimbing I tesis saya yang telah banyak mendukung penulis dalam memberikan ide, saran dan kritiknya.
5. Ibu Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si., Ak., CA. selaku Dosen Pembimbing II Tesis saya yang banyak memberikan masukan, saran dan perbaikan.
6. Bapak Dr. Hazmanan Khair Pasaribu, S.E., M.B.A. Kaprodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si, Sekretaris Prodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
8. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan staf pengajar Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membekali penulis

ilmu pengetahuan

9. Kepada Pihak Polres Asahan, yang membantu penulis dengan memberikan data dan informasi terkait tesis.
10. Teman-teman Seperjuangan S2 stambuk 2023 kelas A Regular B Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah mendukung dan memotivasi penulis selama mengerjakan Proposal ini.
11. Kepada semua pihak yang telah berpartisipasi atas penulisan tesis ini, penulis tidak bisa menyebutkannya satu persatu mengucapkan terima kasih.

Semoga Allah Subhana Wa Ta'ala senantiasa mencurahkan rahmat dan hidayah- Nya kepada kita semua dan semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak dan terutama bagi peneliti sendiri.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, Juni 2025

Peneliti

Sinta Astika Handayani

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	8
1.3 Batasan Masalah	9
1.4 Rumusan Masalah	9
1.5 Tujuan Masalah	10
1.6 Manfaat Penelitian.....	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Manajemen dan Manajemen SDM	12
2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
2.2 Kerangka Teori	17
2.2.2 Kinerja	17
2.2.2.1 Pengertian Kinerja	17

2.2.2.2	Manfaat Penilaian Kinerja	20
2.2.2.3	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	22
2.2.2.4	Indikator Kinerja	23
2.2.3	Gaya Kepemimpinan Transformasional	25
2.2.3.1	Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional ..	25
2.2.3.2	Manfaat Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	26
2.2.3.3	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional	27
2.2.3.4	Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional	29
2.2.4	Lingkungan Kerja	31
2.2.4.1	Pengertian Lingkungan Kerja	31
2.2.4.2	Manfaat Lingkungan Kerja	33
2.2.4.3	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja	35
2.2.4.4	Indikator Lingkungan Kerja	36
2.2.5	Kepuasan Kerja	38
2.2.5.1	Pengertian Kepuasan Kerja	38
2.2.5.2	Manfaat Kepuasan Kerja	40
2.2.5.3	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	42
2.2.5.4	Indikator Kepuasan Kerja	44
2.3	Penelitian Yang Relevan	45
2.4	Kerangka Konseptual	48

2.4.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja	49
2.4.2	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja	50
2.4.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja	50
2.4.4	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	51
2.4.5	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	52
2.4.6	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja	53
2.4.7	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja	53
2.5	Hipotesis	55
BAB III METODE PENELITIAN		56
3.1	Pendekatan Penelitian.....	56
3.2	Tempat Dan Waktu Penelitian.....	57
3.2.1	Tempat Penelitian	57
3.2.2	Waktu Penelitian	57
3.3	Populasi Dan Sampel	58
3.3.1	Populasi	58
3.3.2	Sampel	59
3.4	Definisi Operasional	61
3.5	Teknik Pengumpulan Data	62
3.6	Teknik Analisis Data	64

3.6.1	Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	65
3.6.1.1	Uji Validitas Konstruk	61
3.6.1.2	Discriminant Validity	66
3.6.1.3	Uji Composite Reability	66
3.6.2	Analisis Model Struktural (<i>inner Model</i>)	67
3.6.2.1	R-Square	67
3.6.2.2	F-Square	67
3.6.3	Structural Equation Modeling (SEM) Dengan PLS	68
3.6.4	Pengujian Hipotesis	69
a.	<i>Dirrect Effect</i> (Pengaruh Langsung)	69
b.	<i>indirect Effect</i> (Pengaruh Tidak Langsung)	69
c.	<i>Total Effect</i> (Pengaruh Total)	70
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		71
4.1.	Hasil Penelitian.....	71
4.1.1	Deskripsi Penelitian.....	71
4.1.2	Deskripsi Responden	71
4.1.3	Deskripsi Variabel Penelitian	76
4.1.3.1	Deskripsi Responden Variabel Kinerja.....	77
4.1.3.2	Deskripsi Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional	84
4.1.3.3	Deskripsi Responden Variabel lingkungan kerja	90
4.1.3.4	Deskripsi Responden Variabel Kepuasan kerja	99
4.1.4	Analisis Data.....	106

4.1.4.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)	106
a. Construct Validity.....	106
b. Discriminant Validity	109
c. Composite Reliability	110
4.1.4.2. Analisis Model Struktural (Inner Model).....	111
a. R-Square	111
b. F-Square	113
c. Pengujian Hipotesis	114
c.1. Direct Effect (Pengaruh Langsung)	114
c.2. Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)	117
4.2 Pembahasan.....	118
4.2.1 Pengaruh Beban kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i>	118
4.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i>	120
4.2.3 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Stress Kerja	121
4.2.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Stress Kerja.....	122
4.2.5. Pengaruh Stress kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i>	123
4.2.6. Pengaruh Beban Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Di Mediasi Oleh Stress Kerja	124
4.2.7. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Di Mediasi Oleh Stress Kerja	125
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	127
5.1 Kesimpulan	127
5.2 Saran	129

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tabel Hasil Kinerja Pencapaian Polres Asahan Tahun 2024	5
Tabel 2.1 Penelitian Relevan	45
Tabel 3.1 Waktu Penelitian	57
Tabel 3.2 Tabel Jumlah Personil Polri Polres Asahan	57
Tabel 3.3 <i>Tabel Proporsional Sampel</i>	59
Tabel 3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian	61
Tabel 3.5 Skala Likert	63
Tabel 3.6. Kategori Interval Skala Butir Pertanyaan	64
Tabel 3.7. Interval Reliabilitas Variabel Penelitian	64
Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	71
Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	72
Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	73
Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkatan Pendidikan.....	75
Tabel 4.5 Skala Likert	76
Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel kinerja personil Polri.....	77
Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	84
Tabel 4.9 Skor Angket Untuk Variabel Lingkungan Kerja	90
Tabel 4.10 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja.....	99

Tabel 4.11 Hasil Output Loading Factors	107
Tabel 4.12 Average Variance Extracted	109
Tabel 4.13 Composite Reliability	110
Tabel 4.14 Koefisien Determinasi (R-square)	112
Tabel 4.15 F-Square	113
Tabel 4.16 Direct Effect (Pengaruh Langsung)..	115
Tabel 4.17 Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung).....	118

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Diagram Batang Hasil Koesioner Gaya Kepemimpina Transformasional	6
Gambar 1.2 Diagram Batang Hasil Koesioner Kepuasan Kerja	7
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	51
Gambar 3.1 <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) Dengan PLS	67
Gambar 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	72
Gambar 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia	73
Gambar 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	74
Gambar 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	75

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia menurut Mangkunegara, (2016) merupakan faktor penentu berhasil atau tidaknya sebuah pelayanan yang baik. Oleh karena itu, sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting, pendayagunaan pegawai perusahaan terus ditingkatkan terutama yang berkaitan dengan kualitas, efisiensi pelayanan pada masyarakat serta kemampuan profesional dan kesejahteraan pegawai sangat diperhatikan dalam menunjang pelaksanaan tugas.

Selain itu Sumber Daya Manusia juga merupakan faktor yang mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Oleh karena itu perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (job performance) yang tinggi agar organisasi bisa mencapai tujuannya (Sari Pascariati Kasman, 2021).

Kinerja karyawan selalu menjadi penentu dalam keberhasilan suatu pencapaian organisasi. Karyawan menjadi peranan penting dalam segala aktivitas didalam perusahaan, semakin baik kualitas karyawan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan karyawan dalam organisasi untuk mencapai tujuannya.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas terhadap okum hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan. kinerja karyawan adalah seberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap komperatif (Adamy, 2016).

Polri adalah singkatan dari Kepolisian Republik Indonesia. Polri merupakan lembaga keamanan dan kepolisian negara Republik Indonesia yang bertugas menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat serta mengatur lalu lintas.

Polri didirikan pada tanggal 11 September 1945 setelah Indonesia merdeka dari penjajahan Belanda (Saharuddin et al., 2022)

Setelah Indonesia merdeka, pemerintah Indonesia membentuk kepolisian yang baru yang bernama Polisi Negara Republik Indonesia (PNRI). PNRI ini dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 1946 yang ditandatangani oleh Presiden Soekarno. PNRI ini bertugas untuk menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat Indonesia, serta melakukan penegakan okum (Afiat, 2023) .

Kinerja personil Polri merujuk pada tingkat keberhasilan individu atau kelompok anggota Polri dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sesuai dengan operasional, tujuan organisasi, dan harapan masyarakat. Kinerja ini mencakup hasil kerja, efektivitas tugas, serta peningkatan kualitas pelayanan terhadap masyarakat. Sebagai lembaga yang bertugas menjaga ketertiban, okum, dan keamanan okum, Polri sangat bergantung pada kin erja yang optimal dari

setiap anggotanya untuk menjalankan fungsi dan tugasnya secara professional (Hasyimi et al., 2020).

Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada pertukaran antara atasan dan bawahan, di mana anggota Polri diberikan imbalan atau hukuman berdasarkan kinerja mereka. Gaya ini biasanya terkait dengan pencapaian tujuan yang terukur dan bersifat jangka pendek. Dalam hal ini, pimpinan Polri akan menilai kinerja anggotanya dan memberikan penghargaan bagi yang berprestasi dan sanksi bagi yang tidak memenuhi ekspektasi (Zulfikar et al., 2021).

Gaya kepemimpinan transformasional juga dapat mempengaruhi kinerja personil Polri melalui pemberian insentif atau sanksi yang jelas dan terukur. Hal ini akan memberikan motivasi langsung kepada personil untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun, pada saat yang sama, gaya kepemimpinan ini cenderung lebih berfokus pada pengawasan dan kontrol, yang jika tidak dikelola dengan baik, menurunkan motivasi anggota Polri, jika dibandingkan dengan pendekatan yang lebih partisipatif (Kamal et al., 2023).

Lingkungan kerja adalah salah satu faktor utama yang memicu personil dapat bekerja secara optimal. Lingkungan kerja yang tidak kondusif akan membuat personil mudah jatuh sakit, mudah stress, sulit berkonsentrasi dan menurunnya kinerja personil. Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja (Hartati et al., 2023)

Lingkungan kerja adalah kehidupan psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. (Alfian & Mujisi, 2020) .

Di kantor kepolisian, lingkungan kerja sering kali melibatkan faktor-faktor seperti beban kerja yang tinggi, ancaman keselamatan dalam menjalankan tugas, serta tingkat kepercayaan terhadap institusi kepolisian. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar personil merasa nyaman, aman, dan dihargai dalam menjalankan tugas mereka, yang pada gilirannya akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

Salah satu hal penting yang sering dilupakan dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja adalah kepuasan kerja. Menurut Robbin(2015) Kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan kinerja personil. Kepuasan kerja merujuk pada sejauh mana individu merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaannya, termasuk hubungan dengan atasan, rekan kerja, kompensasi, dan kondisi kerja.

Markas Kepolisian Resort (Mapolres) adalah institusi kepolisian yang berada ditingkat kabupaten. Penelitian ini akan dilakukan di Kantor Mapolres Asahan, yang terletak di Jl. Ahmad Yani No.110, Kisaran Naga, Kabupaten Asahan,

Sumatera Utara . Mapolres Asahan mempunyai fungsi pemeliharaan keamanan, penegakan hukum, pelayanan masyarakat, perlindungan dan pengayoman dan pembinaan masyarakat. Jumlah personil Mapolres Asahan sebanyak 414 orang terdiri dari 376 orang personil Polri dan 38 Orang PNS.

Kinerja personil polri Mapolres Asahan belum optimal, Hal ini dapat dilihat dari tabel capaian dan realisasi kerja sebagai berikut :

Tabel 1.1 : Tabel Hasil Kinerja Pencapaian Polres Asahan Tahun 2024

NO	Nama Satuan	Target	Realisasi
1	Bag Ops	100%	86,53 %
2	Bag Ren	100%	86,78 %
3	Bag Sdm	100%	87,27 %
4	Bag Log	100%	83,61 %
5	Sat Intelkam	100%	86,39 %
6	Sat Resktim	100%	88,25 %
7	Sat Resnarkoba	100%	87,75 %
8	Sat Binmas	100%	86,49 %
9	Sat Samapta	100%	86,82 %
10	Sat Lantas	100%	88,25 %
11	Sat Polair	100%	78,63 %
12	Sat Tahti	100%	87,67 %
13	Sie Keu	100%	88,77 %
14	Sie Dokes	100%	80,25 %
15	Sie Was	100%	85,47 %
16	Sie Propam	100%	87,79 %
17	Sie Humas	100%	86,40 %
18	Sie Kum	100%	87,30 %
19	Sie Tik	100%	79,89 %
20	Sie Um	100%	89,10 %
21	Spkt	100%	87,69 %

Sumber : Bag Sumda Polres Asahan ,2024

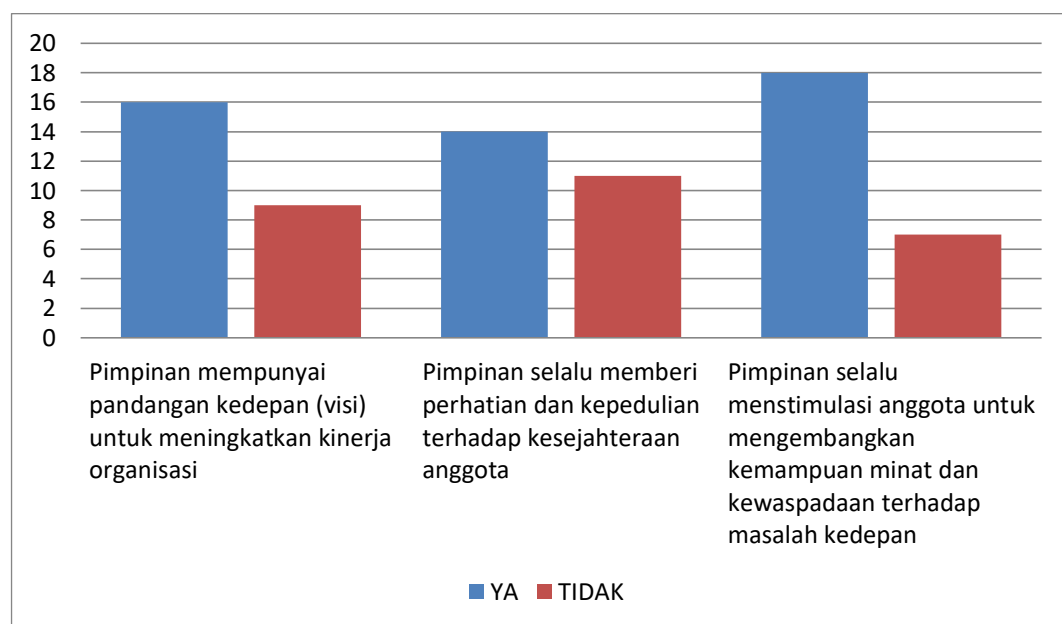
Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa target kinerja personil Mapolres Asahan masih belum tercapai sepenuhnya dimana pencapaian target masih diangka 70% sampai 80% yang terealisasi dari target 100% yang ditetapkan. Hal

ini menunjukkan bahwa kinerja personil belum optimal, sehingga perlu ditingkatkan.

Belum optimalnya hasil pencapaian kinerja Polres Asahan, diduga dipengaruhi oleh masalah gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil pra-riset yang dilakukan oleh peneliti melalui kuesioner pada personil Mapolres Asahan, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformatif di personil Mapolres Asahan belum terimplementasikan dengan baik, terlihat dari hasil pra-riset sebagai berikut :

Gambar 1.1 : Diagram Hasil Kuesioner Gaya Kepemimpinan Transformatif



Sumber : Oleh Data Peneliti

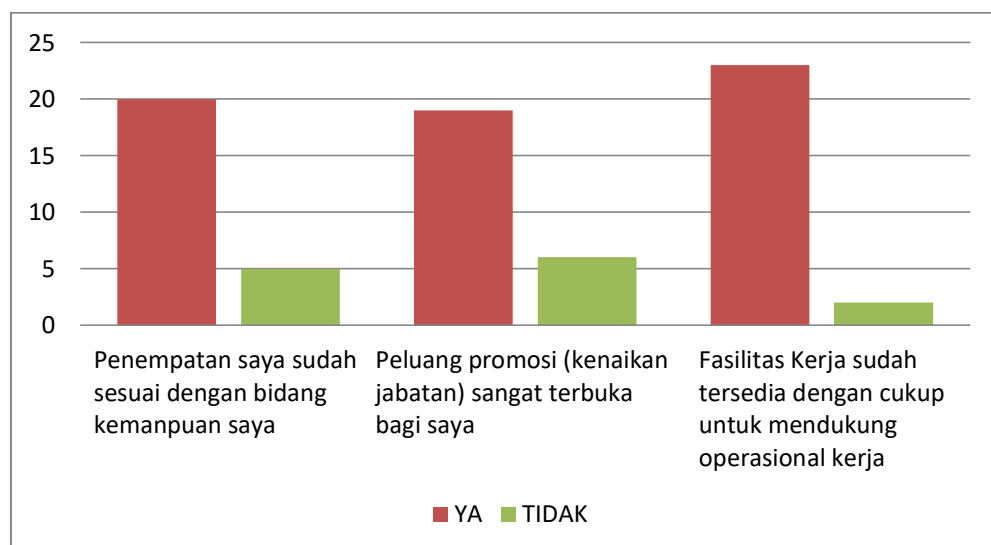
Berdasarkan tabel diatas yang dilakukan oleh peneliti melalui kuesioner dengan pernyataan tersebut bahwa gaya kepemimpinan transformatif pada Mapolres Asahan belum dapat terimplementasikan dengan baik, hal ini masih terdapat personil yang memandang bahwa pimpinan yang kurang mempunyai

pandangan kedepan untuk meningkatkan kinerja organisasi, tidak selalu memberi perhatian dan kepedulian terhadap kesejahteraan anggota, dan belum sepenuhnya menstimulasi anggota untuk mengembangkan kemampuan minat dan kewaspaan terhadap masalah kedepan.

Disamping itu lingkungan kerja di Mapolres Asahan yang belum cukup kondusif mempengaruhi kinerja personil dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan penegakan. Dari hasil pra-survey melalui observasi secara partisipatif ditemukan bahwa terdapat beberapa faktor lingkungan kerja yaitu fisik dan nonfisik misalnya ruang kerja yang pencahayaanya kurang baik, suhu ruangan panas, ruang kerja yang sempit dan hubungan antar personil yang kurang harmonis.

Selain masalah gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja di Mapolres Asahan, kepuasan kerja juga belum tinggi terlihat dari hasil pra-riset sebagai berikut :

Gambar 1.2 : Diagram Hasil Kuesioner Kepuasan Kerja



Sumber : Oleh Data Peneliti

Berdasarkan tabel diatas yang dilakukan oleh peneliti melalui kuesioner dengan pernyataan tersebut masih terdapat sebagian personil yang penempatannya belum sesuai dengan bidang kemampuannya, peluang promosi kurang terbuka, dan fasilitas kerja belum cukup memadai. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja personil belum tinggi.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Personil Polri Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Polres Asahan”**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Kinerja personil polri Mapolres Asahan kurang optimal dapat dilihat dari data capaian kinerja yang belum maksimal.
2. Penerapan Gaya kepemimpinan transformasional yang ada belum sesuai dengan yang diharapkan, hal ini terlihat masih terdapat personil yang memandang bahwa pimpinan kurang mempunyai pandangan kedepan untuk meningkatkan kinerja organisasi, tidak selalu memberi perhatian dan kepedulian terhadap kesejahteraan anggota, dan belum sepenuhnya menstimulasi anggota untuk mengembangkan kemampuan minat dan kewaspaan terhadap masalah kedepan.

3. Lingkungan kerja masih kurang kondusif, hal ini terlihat dari bahwa terdapat beberapa ruang kerja yang pencahayaanya kurang baik, suhu ruangan panas, ruang kerja yang sempit dan hubungan antar personil yang kurang harmonis .
4. Kepuasan kerja personil masih rendah dilihat dari sebagian personil yang penempatannya belum sesuai dengan bidang kemampuannya, peluang promosi kurang terbuka, dan fasilitas kerja belum cukup memadai.

1.3. Batasan Masalah

Banyak yang mempengaruhi kinerja personil polri diantaranya, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kompensasi, pelatihan, disiplin kerja, kepuasan kerja dan lain-lain. Namun dalam hal ini penelitian ini dilakukan hanya membatasi pada 3 (tiga) faktor saja yaitu gaya kepemimpinan transaksional, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. dimana kepuasan kerja sebagai variabel interveing. Disamping itu penelitian ini juga membatasi objek penelitian hanya pada Personil Polri di Polres Asahan.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang dibatasi sebelumnya maka didapatlah sebuah rumusan masalah untuk penelitian ini. Adapun rumusan masalah pada penelitian kali ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Personil Polri Pada Polres Asahan ?
2. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Personil Polri Pada Polres Asahan ?

3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Personil Polri Pada Polres Asahan ?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pada Polres Asahan ?
5. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pada Polres Asahan ?
6. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Personil Polri Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Polres Asahan ?
7. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Personil Polri Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Polres Asahan ?

1.5. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Personil Polri Pada Polres Asahan
2. Untuk menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Personil Polri Pada Polres Asahan
3. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Personil Polri Pada Polres Asahan
4. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pada Polres Asahan
5. Untuk menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pada Polres Asahan

6. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Personil Polri Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Polres Asahan
7. Untuk menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Personil Polri Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Polres Asahan

1.6. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Bagi para peneliti, sebagai salah satu bahan kajian empiris terutama menyangkut gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja personil polri .

2. Manfaat Praktisi

- a. Bagi Polres Asahan diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi dan bahan masukan dalam meningkatkan kinerja personil polri melalui gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja demi tercapainya suatu tujuan.
- b. Bagi Akademis, memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, artinya dapat memperkuat teori-teori tentang telaah gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja personil polri

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen dan Manajemen SDM

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam Syarif, Kurniawan (2022) mengemukakan manajemen adalah ilmu atau seni yang mengatur tentang proses pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang juga dianggap sebagai asset perusahaan, karena MSDM berperan sebagai penggerak dalam menjalankan operasi dan produksi di sebuah institusi/lembaga, organisasi dan perusahaan serta penting dalam menjaga kesinambungan survive institusi/lembaga, organisasi dan perusahaan dalam pengembangannya (Budiyanto et al., 2007).

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia pada umumnya berfokus pada peningkatan perkembangan karyawan, menjaga hubungan yang serasi antara karyawan, atasan dan stakeholder sehingga tercapai hubungan kerjasama yang harmonis dengan harapan peningkatan produktivitas/kinerja karyawan dan organisasi (Nainggolan et al., 2020)

Berdasarkan Notoatmodjo (2003), manajemen SDM adalah sebuah seni yang digunakan dalam upaya membuat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan segala aktivitas yang melibatkan SDM atau sumber daya manusia dan karyawan atau tenaga kerja agar berhasil mencapai tujuan dari organisasi. Sedangkan, Flippo(2011) melihat manajemen SDM berperan dalam proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengawasi berbagai macam aktivitas seperti pengadaan, pengembangan, pengompensasian, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan SDM supaya dapat dicapai harapan yang beragam baik bagi perseorangan atau individu, perusahaan, maupun juga masyarakat.

Sementara, menurut Drs. Malayu Hasibuan S.P. (2012), manajemen SDM adalah seni serta ilmu dalam pengaturan hubungan berikut peran-peran dari karyawan dengan efisiensi dan efektivitas tinggi agar dapat menolong dalam meraih harapan atau cita-cita perusahaan, karyawan, serta masyarakat luas.

Menurut Marwansyah (2010:3), manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial (Husni Pasarela, 2023).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional (Fadzil Hanafi Asnora, 2024)

2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Arif Yusuf Hamali 2018) yaitu :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program kepegawaiannya ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya

tujuan organisasi. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, Di satu pihak organisasi memperoleh

keberhasilan/keuntungan, sedangkan dilain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

Menurut Sutrisno (2009) dalam (Dewi & Anisa, 2022) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut), dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi yaitu :

1. Fungsi manajerial: Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
2. Fungsi Operasional :Pengadaan, Pengembangan, Kompensasi,

Pengintegrasian, Pemeliharaan, dan Pemutusan Hubungan Kerja.

3. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

2.2. Kerangka Teori

2.2.1. Kinerja

2.2.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja ini menurut Keban (2008: 193) dapat dibedakan menurut individu, kelompok, institusi atau organisasi dan oleh suatu program atau kebijakan. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, yang dimaksud dengan kinerja adalah kinerja institusi atau organisasi yang berkenaan dengan sampai seberapa jauh suatu institusi telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai visi dan misi institusi (Agustina et al., 2023).

Kinerja menurut Mangkunegara (2005:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan (Utami et al., 2024).

Kinerja merupakan hal yang penting yang dijadikan landasan untuk

mengetahui pelaksanaan pekerjaan oleh setiap pegawai. Penilaian kinerja dapat dilihat dari segi kualitas yaitu apakah pegawai sudah telaten, sudah mampu dalam manajemen waktu dengan baik dalam bekerja, dari segi efektifitas yaitu apakah pegawai dapat memberikan hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan dan dari segi kemandirian. Capaian kinerja organisasi merupakan capaian dari indikator-indikator tujuan dan sasaran strategis dari tahun ketahun. Capaian kinerja tersebut adalah prestasi dari akumulasi penilaian terhadap seluruh komponen kinerja organisasi (Basyid, 2024).

Kinerja merupakan hal yang penting yang dijadikan landasan untuk mengetahui pelaksanaan pekerjaan oleh setiap pegawai. Penilaian kinerja dapat dilihat dari segi kualitas yaitu apakah pegawai sudah telaten, sudah mampu dalam manajemen waktu dengan baik dalam bekerja, dari segi efektifitas yaitu apakah pegawai dapat memberikan hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan dan dari segi kemandirian. Capaian kinerja organisasi merupakan capaian dari indikator-indikator tujuan dan sasaran strategis dari tahun ketahun. Capaian kinerja tersebut adalah prestasi dari akumulasi penilaian terhadap seluruh komponen kinerja organisasi (Himam et al., 2024).

Selanjutnya Robbins (2012:212), mendefinisikan prestasi kerja karyawan sebagai hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati

bersama. Oleh karena itu prestasi kerja umumnya menyangkut dengan pekerjaan atau macam pekerjaan manusia yang mengerjakan pekerjaan tersebut dan kemampuan/keterampilan serta lingkungan dari pada pekerjaan tersebut.

Kinerja personil polri merupakan kemampuan, pencapaian, dan hasil yang dicapai oleh personil Kepolisian Republik Indonesia (Polri) dalam menjalankan tugas dan fungsi mereka sebagai pelindung, pengayom, dan Kinerja ini mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan efektivitas, efisiensi, profesionalisme, dan akuntabilitas dalam menjalankan tugas kepolisian (Supriadi et al., 2021).

Kinerja personel dalam organisasi kepolisian merupakan hal yang sangat penting karena akan bermanfaat untuk mengetahui efektifitas kerja organisasi sehingga tujuan organisasi tersebut akan dapat tercapai dan dimana kinerja personel dalam suatu organisasi mudah untuk, hal ini karena lingkungan dan para pegawainya juga belum memiliki kemampuan kerja dan kemapanan yang merata, sehingga motivasi pegawai menjadi menurun dan secara otomatis berpengaruh teradap kinerja (Chamariyah et al., 2022).

Menurut Sukoco dan Mursidi (2014) Kinerja Polri, merupakan berhubungan langsung dengan kemampuan Polri untuk menurunkan tingkat kejahatan, memberikan pelayanan yang berkualitas, serta menjalankan tugas dengan profesionalisme dan etika yang tinggi (Wahyurudhanto, 2022).

Adapun menurut Rini Triana (2012) kinerja Polri yang optimal dapat tercapai jika masyarakat merasa bahwa mereka dilayani dengan baik dan

dianggap sebagai mitra dalam menjaga keamanan dan ketertiban. Hal ini juga berpengaruh pada kepercayaan publik terhadap Polri. Kepuasan masyarakat yang tinggi terhadap pelayanan Polri berbanding lurus dengan tingginya kualitas kinerja yang dapat dicapai oleh Polri.

Kinerja Polri menurut Mulyana (2004), mengacu pada hasil yang dicapai oleh institusi Kepolisian Republik Indonesia dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, baik secara internal maupun eksternal.

Kapolri Nomor 18 Tahun 2012 Kinerja Polri sendiri merujuk pada efektivitas dan efisiensi anggota kepolisian dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Indikator kinerja ini mencakup berbagai aspek seperti penegakan hukum, pelayanan masyarakat, keamanan dan ketertiban, serta profesionalisme dalam menjalankan tugas kepolisian

2.2.1.2. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Robbins & Judge (2009) berpendapat bahwa manfaat penilaian kerja yaitu sebagai berikut :

1. Meningkatkan Kualitas Layanan Publik

Penilaian kinerja membantu Polri untuk memahami sejauh mana kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Dengan mengetahui area yang memerlukan perbaikan, Polri dapat lebih responsif terhadap kebutuhan publik, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi kepolisian.

2. Mendorong Peningkatan Profesionalisme

Penilaian kinerja yang objektif dan transparan mendorong anggota Polri untuk bekerja lebih profesional. Mereka lebih termotivasi untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditentukan serta memperbaiki kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaan tugas.

3. Meningkatkan Akuntabilitas

Penilaian kinerja memberikan gambaran yang jelas mengenai bagaimana tugas dan tanggung jawab dijalankan oleh anggota Polri. Hal ini meningkatkan akuntabilitas, dimana anggota Polri harus bertanggung jawab atas kinerjanya, serta memberi dampak positif pada proses pengawasan dan kontrol internal.

4. Optimalisasi Sumber Daya Manusia

Melalui penilaian kinerja, Polri dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan setiap anggota dalam menjalankan tugas. Hal ini memungkinkan pihak pimpinan untuk memberikan pelatihan yang tepat sasaran, meningkatkan keterampilan, serta memberikan promosi atau penempatan yang sesuai dengan kemampuan dan potensi.

5. Peningkatan Kepuasan Masyarakat

Penilaian kinerja yang baik juga berperan dalam meningkatkan hubungan antara Polri dan masyarakat. Dengan adanya umpan balik dari masyarakat mengenai kualitas layanan, Polri dapat lebih fokus pada perbaikan aspek yang

memang dibutuhkan oleh masyarakat, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap institusi kepolisian.

6. Pengembangan Kebijakan dan Perencanaan

Hasil penilaian kinerja juga bisa menjadi bahan evaluasi dalam pengembangan kebijakan dan perencanaan di Polri. Dengan melihat hasil penilaian, pimpinan Polri dapat merumuskan kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

2.2.1.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja adalah:

a. Faktor kemampuan (ability)

Secara psikologis kemampuan (ability) dan kemampuan reality (knowledge dan skill) artinya pegawai dengan IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi (attitude)

Motivasi berbentuk sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

c. Faktor tingkat stres

Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka.

Menurut Susanto (2019) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah

1. Pelatihan dan pengembangan : Karyawan yang mendapatkan pelatihan cenderung memiliki keterampilan yang baik dan kinerja yang lebih tinggi.
2. Gaya kepemimpinan : Pemimpin yang mampu memberikan arahan dan inspirasi dapat meningkatkan produktivitas tim.
3. Disiplin kerja : Kedisiplinan dalam menjalankan tugas berkontribusi langsung terhadap efektivitas kerja.
4. Kepuasan kerja : Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif dan berkomitmen.
5. Kompetensi : Kemampuan dan keahlian seseorang dalam bidangnya sangat menentukan kualitas kinerjanya.
6. Lingkungan kerja : Kondisi tempat kerja yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan produktivitas

2.2.2.4. Indikator Kinerja

Kapolri Nomor 18 Tahun 2012 bahwa terdapat 5 indikator kinerja polri , yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen Organisasi : Tingkat keterikatan emosional dan psikologis personil terhadap institusi Polri, yang dapat mempengaruhi kinerja mereka.

2. Disiplin : Faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja personil, termasuk kepatuhan terhadap aturan dan prosedur
3. Motivasi : Dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas
4. Lingkungan Kerja : Kondisi fisik dan sosial tempat kerja yang dapat mendukung atau menghambat kinerja personal
5. Profesionalisme SDM : Indeks profesionalitas yang mencerminkan kompetensi dan keterampilan personil dalam menjalankan tugasnya

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

1. Kualitas Kerja yaitu : kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.
2. Kuantitas yaitu : jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu yaitu : tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektifitas yaitu : tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya .

5. Kemandirian yaitu : tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan.

2.2.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.2.1.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh pemimpin dalam hal bagaimana mempengaruhi, memotivasi, dan mengendalikan bawahan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya (Wulandari et al., 2024).

Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Dalam pengertian lain gaya kepemimpinan adalah pola perilaku ,strategi, ataupun konsep yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan atau tipe kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung dan tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya (Candra, 2024).

Menurut Alimudin dan Sukoco (2017) dalam (Pranogyo et al., 2022) , gaya kepemimpinan merupakan rangkaian karakteristik yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya guna mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan merupakan cara berperilaku dan strategi yang disukai dan sering diadopsi oleh pemimpin.

Menurut Robbins (2017 :262) kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi dengan keramahan secara individual, dan pengaruh yang ideal semuanya akan

menghasilkan upaya ekstra dari pekerja untuk efektivitas organisasi yang lebih baik .

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki visi kedepan dan mampu mengidentifikasikan perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut kedalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, membawa pembaharuan dalam kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi (Aprilinda et al., 2021) .

Menurut (Nothouse, 2013) kepemimpinan transformasional adalah Kepemimpinan transformasional yang murni adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkannya kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain (Hasanah et al., 2023).

2.2.3.2. Manfaat Gaya Kepemimpinan Transformasional

Manfaat dari gaya kepemimpinan transformasional. Berikut adalah beberapa temuan utama yaitu:

1. Peningkatan Kinerja: Kepemimpinan transformasional juga dikenal meningkatkan kinerja karyawan karena pemimpin mampu menginspirasi dan memberikan visi yang jelas.
2. Mendorong Inovasi: Pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan inovatif, yang pada akhirnya dapat membawa perubahan positif dalam organisasi.

3. Meningkatkan Kepuasan Kerja: Karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka karena mereka merasa dihargai dan mendapatkan dukungan yang cukup.
4. Membangun Loyalitas: Gaya kepemimpinan ini juga membantu dalam membangun loyalitas karyawan karena pemimpin mampu menciptakan ikatan emosional yang kuat dengan tim mereka.
5. Meningkatkan Adaptasi terhadap Perubahan: Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin transformasional dapat membantu organisasi dan karyawan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang dihadapi (Sutrisno, 2023).

2.2.3.3.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Ada empat faktor gaya kepemimpinan transformasional yang dipengaruhi yaitu:

1. Pengaruh ideal adalah komponen emosional dari kepemimpinan. Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat sebagai pengikut.
2. Motivasi yang menginspirasi Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada karyawan, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia pada dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.
3. Rangsangan intelektual Hak ini mencakup yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka

sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi.

4. Pertimbangan yang diadaptasi Faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan saksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu karyawan benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan (Jufrizen., 2020).

Menurut Bass (1990) dalam faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- a. Karisma Karisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.
- b. Inspirasional Inspirasional mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.
- c. Perhatian Individual Perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya
- d. Stimulus Intelektual Stimulus intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

2.2.3.4 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Kartini, 2010) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator yaitu :

1. Karisma (Charisma), memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan perhatian (respec) dan kepercayaan (trust). Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh.
2. Inspirasional (Inspirasioni), mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana.
3. Stimulasi Intelektual (Intelektual Stimulation), menghargai ide-ide bawahan (promote intelegence), mengembangkan rasionalisasi dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.
4. Perhatian Individu (Individualized Consideration), memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan.

Sedangkan Robbins(2021) yang dikembangkan menemukan lima dimensi Kepemimpinan Transformasional yang memiliki validitas diskriminan antara satu dengan lainnya sebagai berikut:

1. Visi (Vision)

Yang dimaksud dengan visi ialah suatu dimensi Kepemimpinan terpenting serta diangkat melalui konstruk lebih luas, yakni kharisma. Penemuan empiris memberikan dukungan atas pernyataan ini. Dari Hasil metaanalisis

menunjukkan jika karisma paling kuat berasosiasi dengan ukuran efektivitas seperti kepuasan pegawai terhadap pimpinan. Para peneliti sangat kritis tentang cara karisma didefinisikan. Visi merupakan salah satu dari lima elemen karisma.

2. Komunikasi Inspirasional (Inspirational Communication)

Motivasi inspirasional sudah dilihat secara detail sebagai komponen terpenting dari suatu Kepemimpinan Transformasional, konstruk ini memberikan definisi secara beraneka ragam. Pimpinan karismatik menggunakan pendekatan inspirasional dan pencakapan emosional untuk meningkatkan motivasi pegawai dan mentransendensikan minat pribadi bagi kepentingan kelompok.

3. Kepemimpinan yang mendukung (Supportive Leadership)

Salah satu faktor yang membedakan Kepemimpinan Transformasional dengan teori – teori Kepemimpinan yang baru adalah dimasukkannya pertimbangan individual dalam model Transformasional. Supportive Leadership behaviour adalah perilaku yang diarahkan kepada kepuasan atas kebutuhan dan preferensi pegawai seperti memperlihatkan kepedulian atas kesejahteraan pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, akrab, dan penuh dengan dukungan psikologis.

4. Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)

Stimulasi intelektual merujuk pada perilaku – perilaku yang dapat meningkatkan minat dan kewaspadaan pegawai atas munculnya masalah. Dengan demikian, hal ini akan mengembangkan kemampuan pegawai dan

kecenderungan untuk berpikir tentang masalah – masalah yang ada dalam perspektif yang baru. Pengaruh stimulasi intelektual akan dapat dilihat dari peningkatan kemampuan pegawai dalam mengonseptualisasi, komprehensi, menganalisis masalah – masalah, dan meningkatkan kualitas solusi – solusi yang dapat mereka hasilkan. Stimulasi intelektual sebagai sesuatu yang ditujukan untuk meningkatkan minat, kesadaran, dan kewaspadaan pegawai akan berbagai masalah dalam organisasi dan meningkatkan kemampuan pegawai untuk memikirkan berbagai masalah tersebut dalam cara pandang yang baru.

5. Kesadaran Personal (Personal Recognition)

Istilah kesadaran personal untuk menangkap atau menjelaskan aspek dari contingent reward yang secara konseptual berhubungan dengan Kepemimpinan Transformasional. Kesadaran personal terjadi manakala pimpinan mengindikasikan bahwa dia menghargai usaha – usaha individu dan memberi imbalan atas pencapaian kinerja konsisten dengan visi melalui pujian dan pengakuan terbuka atas usaha pegawainya.

2.2.3. Lingkungan Kerja

2.2.3.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah bagian pokok yang mampu meningkatkan kualitas produktivitas kerja. Lingkungan kerja merupakan kehidupan sosial, fisik, dan psikologi pada suatu instansi yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja ialah salah satu faktor penting dalam menciptakan baik atau buruknya kinerja pegawai (Ahmad et al., 2022).

Menurut Mangkunegara (2017) lingkungan kerja merupakan keseluruhan perkakas dan bahan yang digunakan pada lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja baik secara individu maupun kelompok.

Hal ini senada dengan Wursanto (2009) dalam (Saefullah & Basrowi, 2022) yang mendefinisikan lingkungan kerja sebagai sesuatu yang menyangkut segi fisik maupun psikis yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Adapun kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau memadai apabila pegawai mampu melakukan pekerjaan secara optimal, sehat, aman dan nyaman.

Menurut Sedarmayanti (2013:21) lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut (Suhanta et al., 2022) lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat dipengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan antara orang-orang yang ada di tempat tersebut Lingkungan Kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan

pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal.

Lingkungan kerja nonfisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Nitisemito (2001), perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat psikologis karyawan.

Lingkungan kerja atau kondisi kerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu faktor yang cukup penting dalam upaya peningkatan kinerja sehingga kepuasan kerja pegawai tercipta (Ismoyo, 2023).

2.2.3.2. Manfaat Lingkungan kerja

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan rangsangan kerja, sehingga produktifitas kerja meningkat. Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat adalah salah satu manfaat yang diperoleh bekerja dengan orang yang termotivasi. Artinya pekerjaan dapat dilakukan dengan waktu dan standar yang tepat (Hermawan & Rahadi, 2021).

Menurut (Winarsih et al., 2020) Lingkungan kerja yang baik memiliki banyak manfaat untuk karyawan dan perusahaan. Berikut adalah beberapa manfaat utama pada lingkungan kerja yaitu:

1. Meningkatkan Produktivitas: Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan produktivitas karyawan karena mereka merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.
2. Meningkatkan Kreativitas: Lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif dapat mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan mencari solusi inovatif.
3. Meningkatkan Motivasi: Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan dan target mereka.
4. Meningkatkan Kepuasan Kerja: Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan.
5. Mengurangi Stres: Lingkungan kerja yang mendukung dapat membantu mengurangi stres karyawan, yang dapat berdampak positif pada kesehatan fisik dan mental mereka.
6. Menjaga Kesehatan Fisik dan Mental: Lingkungan kerja yang sehat dan aman dapat membantu menjaga kesehatan fisik dan mental karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka.
7. Meningkatkan Kolaborasi: Lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kolaborasi antar karyawan. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang saling mendukung cenderung lebih mampu bekerja sama dan menciptakan hasil yang lebih baik.
8. Mengurangi Absensi: Lingkungan kerja yang baik dapat mengurangi tingkat absensi karyawan. Karyawan yang merasa puas dan didukung cenderung lebih jarang absen dari pekerjaan.

9. Menciptakan Citra Perusahaan yang Positif: Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan citra perusahaan yang positif di mata karyawan dan publik. Perusahaan yang dikenal sebagai tempat kerja yang baik cenderung lebih mudah menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas

2.2.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Terdapat bermacam macam faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja dimana kegiatan dilaksanakan (Siagian, 2014), yaitu :

1. Fasilitas kerja : Ketersediaan alat dan perlengkapan yang mendukung produktivitas.
2. Kondisi fisik : Termasuk pencahayaan, suhu, ventilasi, dan kebisingan di tempat kerja.
3. Interaksi sosial : Hubungan antara karyawan dan komunikasi dengan atasan.
4. Budaya organisasi : Nilai dan norma yang diterapkan dalam perusahaan.
5. Keamanan dan kenyamanan : Lingkungan kerja yang aman dan nyaman meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Sedangkan menurut Alex S. Niti Semito (2002) pada (Firmansyah & Mahardhika, 2021) faktor faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja, adalah :

1. Infrastruktur: Ketersediaan fasilitas dan teknologi yang memadai di tempat kerja.
2. Kondisi Kerja: Termasuk kebersihan, keamanan, dan kenyamanan fisik di tempat kerja.
3. Iklim Kerja: Hubungan antar karyawan, kepemimpinan, dan budaya perusahaan.

4. Motivasi Karyawan: Faktor internal seperti pengakuan, penghargaan, dan pengembangan karir.
5. Faktor Eksternal: Termasuk regulasi pemerintah, kondisi ekonomi, dan perkembangan teknologi.

Menurut (Moekijat 2005) pada (Hermawan & Rahadi, 2021) faktor faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja, adalah :

1. Kontrol dan Supervisi: Pengawasan yang efektif dan prosedur yang jelas dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan produktif.
2. Kesejahteraan Karyawan: Program-program kesehatan, retribusi, dan kebijakan keselamatan kerja yang memadai.
3. Pengembangan Karir: Kesempatan untuk promosi dan pengembangan karir yang memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.
4. Keterlibatan Karyawan: Keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan dan kegiatan organisasi dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan kepuasan kerja.
5. Teknologi dan Inovasi: Penggunaan teknologi yang terkini dan inovasi dalam proses kerja dapat meningkatkan efisiensi dan kenyamanan kerja

2.2.3.4. Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2011:46), dalam dapat dianalisis menggunakan tujuh indikator, yaitu:

1. Penerangan.

Penerangan merupakan sinar yang cukup dan masuk ke dalam ruang kerja pegawai. Dengan penerangan yang cukup membuat kondisi kerja yang lebih

menyenangkan.

2. Suhu udara.

Suhu udara merupakan temperature di dalam suatu ruang kerja pegawai. Suhu udara yang terlalu panas atau terlalu dingin di ruangan kerja pegawai akan menjadi tempat menyenangkan untuk bekerja.

3. Suara bising.

Suara bising merupakan tingkat kepekaan pegawai yang dapat memengaruhi aktivitasnya dalam bekerja.

4. Penggunaan warna.

Penggunaan warna merupakan pemilihan tata warna dalam ruangan yang akan digunakan untuk bekerja.

5. Ruang gerak yang di perlukan.

Ruang gerak merupakan posisi kerja antara satu pegawai dengan yang lainnya, termasuk juga alat bantu dalam bekerja seperti: meja, kursi, lemari, dan lainlain.

6. Kemampuan bekerja.

Kemampuan bekerja merupakan suatu kondisi yang dapat menciptakan rasa aman dan tenang dalam melakukan pekerjaan.

7. Hubungan antar pegawai.

Hubungan antar pegawai merupakan kondisi satu pegawai dengan pegawai lain yang harus harmonis untuk mencapai suatu tujuan instansi dengan adanya kebersamaan dalam melaksanakan tugas–tugas yang diamanahkan.

Lingkungan kerja menurut Nitisiemito, (2019), dalam dapat dianalisis menggunakan lima indikator, yaitu:

1. Lingkungan Fisik: Termasuk tata letak ruang, pencahayaan, ventilasi, kebisingan, serta fasilitas yang tersedia.
2. Lingkungan Sosial: Berhubungan dengan interaksi antar individu di tempat kerja, termasuk hubungan antara karyawan dan manajemen
3. Lingkungan Organisasi: Mencakup kebijakan, prosedur, dan peraturan yang mengatur aktivitas di tempat kerja
4. Dukungan Rekan Kerja: Suasana kerja yang baik ditentukan oleh hubungan yang harmonis dan saling mendukung antar karyawan
5. Kondisi Ruangan Kerja: Ruangan yang nyaman dan kondusif dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan

2.2.4. Kepuasan Kerja

2.2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Guna mencapai kepuasan kerja karyawan, dibutuhkan otonomi untuk bertindak, variasi pekerjaan, memberikan umpan balik penting tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya. Jadi pada dasarnya apabila perusahaan ingin meraih kinerja yang optimal dan memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi maka suatu perusahaan haruslah memenuhi kepuasan kerja karyawannya agar karyawan mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan (M. Nurhalizah & Jufrizen, 2024)

Menurut (Muayyad & Gawi, 2020) kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja pada umumnya mengacu pada sikap seorang pegawai. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

Locke (1969) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja oleh Locke juga didefinisikan sebagai hasil persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif (Rahmadhani & Priyanti, 2022).

Barbara Sypniewska (2014) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai rasa nyaman karyawan bekerja sebagai akibat dari adanya dukungan lingkungan kerja mereka. Disebutkan kepuasan yang dialami karena kenyamanan oleh adanya faktor hubungan interpersonal yang baik dalam organisasi seperti hubungan yang baik dengan teman kerja, hubungan dengan atasan, serta komunikasi yang tercipta dengan orang-orang yang ada dalam organisasi tempatnya bekerja (Suryani, 2022).

Menurut (Manda, 2020) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya .

Menurut (Nitisemito (2019:89), 2021) kepuasan kerja adalah kondisi psikologis di mana seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta penghargaan yang diterima.

Menurut (Yuliantini & Santoso, 2020) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang mereka diterima pekerja dan jumlah yang mereka seharusnya mereka terima. Nilai –nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Harapan yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu dalam memenuhi kebutuhan dasarnya.

2.2.4.2. Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2011) dalam (Adhan et al., 2021) manfaat kepuasan kerja mencakup beberapa aspek penting, antara lain:

1. Penurunan Turnover Karyawan: Karyawan yang puas cenderung lebih bersemangat untuk bertahan dalam perusahaan, sehingga tingkat pergantian karyawan lebih rendah.
2. Peningkatan Produktivitas: Karyawan yang puas cenderung lebih produktif dan termotivasi dalam pekerjaan mereka.

3. Kesehatan Mental yang Lebih Baik: Kepuasan kerja dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kesejahteraan psikologis.
4. Kreativitas dan Inovasi: Karyawan yang puas cenderung lebih kreatif dan inovatif dalam pekerjaan mereka.
5. Hubungan yang Lebih Baik: Lingkungan kerja yang positif dan kepuasan kerja dapat meningkatkan hubungan antar karyawan.
6. Pengurangan Absensi: Karyawan yang puas lebih jarang mengambil cuti sakit atau absen dari pekerjaan.

Menurut Nitisemito (2019:89) Suatu organisasi mampu mempengaruhi kepuasan kerja maka akan memperoleh banyak manfaat, berikut lima manfaat kepuasan kerja:

1. Pekerja akan lebih cepat diselesaikan Pekerjaan lebih cepat diselesaikan hal tersebut sangat berperan dalam membuat karyawan menjadi puas disamping itu pekerjaan yang lebih cepat diselesaikan mengurangi beban kerja.
2. Kerusakan akan dapat dikurangi Kerusakan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki risiko dapat dikurangi sehingga dapat membuat kepuasan karyawan dalam bekerja
3. Absensi dapat diperkecil Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada absensi dimana jika kepuasan kerja karyawan tinggi tingkat absensi akan terus turun dikarenakan karyawan bersemangat
4. Perpindahan karyawan dapat diperkecil Perpindahan karyawan diperkecil dikarenakan karyawan merasa puas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan

5. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan Produktivitas kerja dapat meningkat dikarenakan adanya semangat kerja yang dipacu kepuasan kerja karyawan yang terbilang tinggi.

2.2.4.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

(Nitisemito (2019:89), 2021) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan (Need fulfillment) Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan (Discrepancies) Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas.
3. Pencapaian nilai (Value attainment) Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual.
4. Keadilan (Equity) Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
5. Budaya Organisasi (Organization Culture) Dalam sebuah organisasi yang terjalin budaya kerja yang baik dan harmonis maka pegawai akan merasa puas bekerja dan berupaya bekerja dengan baik.

Menurut pendapat Gilmer (1966) dalam bukunya Moch. As'ad (2004 : 114) tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja.
2. Keamanan kerja. Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang di perolehnya.
4. Manajemen kerja. Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.
5. Kondisi kerja. Dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu.
7. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam adanya kesediaan pihak pimpinan untuk mau mendengar, dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja.

2.2.4.4. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Luthans, 2000) menyebutkan bahwa kepuasan kerja diukur dengan indikator-indikator didasarkan kepada perusahaan sebagai berikut ini :

1. Pekerjaan itu sendiri Hal ini dapat dilihat dari cara karyawan menerima dan menyelesaikan seluruh tugas maupun kegiatan-kegiatan yang harus dikerjakan, dari hasil tersebutlah dapat dilihat tingkat kepuasan kinerja karyawan, pada bidang pekerjaan yang ditekunin.
2. Gaji dalam hal ini tentu salah satu dampak yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan pada umumnya, dengan gaji yang dirasah cukup oleh karyawan maka hal ini akan menimbulkan semangat kerja karyawan yang tinggi pada penyelesaian hasil kerjanya.
3. Promosi Penilai menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan, seperti hal promosi tentu hal ini akan semakin membuat para karyawan untuk semangat dalam bekerja sehingga dampaknya akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan kondisi kerja.
4. Supervisi adalah bantuan dalam pengembangan situasi dalam lingkungan kerja. Hal ini tentu dilakukan agar para karyawan dapat bekerja sesuai dengan arahan yang harapan yang diinginkan oleh perusahaan.
5. Rekan kerja Dalam sebuah lingkungan kerja, rekan kerja tentu sangat mempengaruhi mengenai hasil kinerja para karyawan, dengan memiliki rekan kerja yang baik maka hal ini dapat memotivasi para rekan kerja yang lain juga, sehingga seluruh kendala atau masalah dalam pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dengan baik.

6. Kondisi kerja yang baik tentu hal ini akan dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

(Nitisemito (2019:89), 2021) Adapun indikator-indikator kepuasan kerja meliputi antara lain:

1. Pekerjaan : Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan
2. Upah : Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
3. Promosi : Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
4. Pengawas : Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja
5. Rekan Kerja : Rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan

2.3. Penelitian Yang Relevan

Tabel 2.1 Penelitian Relevan

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Royhul Akbar Noermijati Eka Afnan Tronea 2022	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (studi pada KPPN Makassar 1 dan KPPN Makassar 2)	- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

2.	Hardiyanto Hamnas, Mashur Razak, Asniwati, 2023	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Disiplin Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian Di Polres Barru	- Gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja
3.	Iskandar, Faisal Matriadi, Aiyub 2022	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Personil Polri Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Polres Kota Lhokseumawe	- Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja personil polri
4.	Ratnaningrum Ratnaningrum, Fitri Haryanti, Erwan Nurhidayat, 2022	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	- Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, - Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. - Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Prima Sejati Sejahtera Boyolali. - Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan
5.	Fullchis Nurtjahjani, Ridolof Wenand Batilmurik, Masreviastuti 2020	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja Dimediasi Kepuasan Kerja	- Gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak positif signifikan terhadap kepuasan kerja
6.	Imam Mahdi, Nasharuddin	Pengaruh Gaya Kepemimpinan	- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh

	Mas Kuncoro 2022	Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Kepuasan Kerja	positif signifikan terhadap kinerja - Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja - Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja,
7.	Wahyu baharudin yusuf Arief Subyantoro Anis Siti Hartanti, 2021	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi	- Gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja, - Kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja
8.	Yuan Apra Fathasena, Ramdani Bayu Putra, Dori Mittra Candana, Hasmaynelis Fitri 2024	Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Rsud Arosuka Solok	- gaya kepemimpinan transformasional pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, - lingkungan kerja pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, - gaya kepemimpinan transformasional pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, - lingkungan kerja tidak terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, - kepuasan kerja tidak terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, - gaya kepemimpinan transformasional tidak terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja. - lingkungan kerja tidak terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

			dimediasi oleh kepuasan kerja.
9.	Fanissa Nowiza, Hendra Lukito , Donard Games 2025	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	- gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, - lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. - Kepuasan kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan - lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja
10.	Febby Arief Zeindra, Hendra Lukito 2020	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Semen Padang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi	- Kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Semen Padang.

2.4. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu korelasi atau hubungan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari persoalan yang ingin diteliti. Kerangka konseptual ini bermanfaat buat menghubungkan atau menyebutkan secara lebih rinci perihal suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau

teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dipakai sebagai kajian teori yang dihubungkan menggunakan variabel yang diteliti.

2.4.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional Terhadap Kinerja

Personil Polri

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan di mana seorang pemimpin berfokus pada motivasi, inspirasi, dan pengembangan personil untuk mencapai kinerja yang lebih baik. hal ini memiliki dampak besar pada kinerja personil karena mendorong mereka untuk bekerja lebih maksimal, tidak hanya berdasarkan instruksi .

Robins (2006) mengatakan bahwa pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk melakukan hal yang melebihi kepentingan pribadi mereka demi kepentingan perusahaan dan mampu memberikan dampak mendalam dan luar biasa kepada para personil. Kepemimpinan transformasional ada sebagai tambahan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan ini dapat menghasilkan tingkat kinerja lebih baik, memiliki sifat lebih dari kharisma, memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, mengkomunikasikan agar harapan menjadi tinggi, berfokus pada usaha serta menggambarkan maksud penting secara sederhana. Hubungan yang lebih intens dengan personil dapat mempengaruhi personil agar mau menjalankan perintah dengan senang hati tanpa paksaan (Matriadi, 2021).

Berdasarkan hasil penelitian yang terdahulu yang dilakukan Septyan et al. (2020) kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja . Penelitian yang dilakukan oleh (Matriadi, 2021) hasilnya kepemimpinan pada personil polisi menjadi faktor yang mampu meningkatkan kinerja personil secara signifikan.

2.4.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Personil Polri

Lingkungan kerja sangat memengaruhi kinerja personil Polri karena suasana tempat kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat meningkatkan produktivitas serta semangat kerja mereka. Lingkungan kerja mencakup berbagai aspek, seperti kondisi fisik, hubungan antar rekan kerja, kepemimpinan, hingga fasilitas yang tersedia.

Menurut (Afandi, 2018), dalam (Siboro, 2022) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada dilingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperature, kelembaban, penilasi, kegaduhan, kebersihan tempat kerja, dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang pekerja kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Adela Putri et al., 2022) bahwa Lingkungan Kerja memiliki hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh (Rizqul Anis et al., 2022) lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja anggota kepolisian.

2.4.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan transformatif berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja karena pemimpin dengan gaya ini cenderung menciptakan suasana yang mendukung, memotivasi, dan memberdayakan anggota tim. Dalam konteks organisasi, seperti Polri, kepuasan kerja personil dapat meningkat jika mereka merasa dihargai, didukung, dan memiliki peluang untuk berkembang.

Gaya kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan yang membantu orang mencapai tujuan mereka sekarang secara lebih efisien, seperti menghubungkan kinerja pekerjaan dengan penghargaan yang dinilai dan menjamin bahwa karyawan mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Kepemimpinan transformatif merupakan pemimpin yang memotivasi bawahan untuk bekerja demi tercapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat lebih tinggi (Burns, 1978), Pemimpin transformatif mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang (Zulfikar et al., 2021) .

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Afiat, 2023) bahwa gaya kepemimpinan transformatif hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.

2.4.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja seseorang, termasuk dalam organisasi. Lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya membantu personil merasa nyaman, tetapi juga meningkatkan motivasi dan loyalitas mereka terhadap pekerjaan.

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Dalam hal ini, manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan lingkungan sekitarnya (Jasmine et al., 2020).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ayunasrah & Diana, 2022) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Begitupun penelitian yang dilakukan oleh (Jasmine et al., 2020) lingkungan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.4.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Personil Polri

Kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan kinerja personil Polri. Ketika personil merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung bekerja lebih baik, lebih produktif, dan lebih berkomitmen dalam menjalankan tugasnya. Kepuasan kerja mencakup berbagai aspek, seperti rasa dihargai, kenyamanan di tempat kerja, hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan, serta peluang untuk berkembang.

Kepuasan kerja adalah keadaan di mana seorang pekerja merasa bangga, senang, diperlakukan adil, diakui, diperhatikan oleh atasan, dihargai, merasa aman karena pekerjaan dapat menghasilkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan dan ambisi pribadinya sehingga karyawan merasa puas (Bagus, 2021).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lazuardi, 2024) Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja personil secara langsung. Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja memiliki dampak langsung terhadap kinerja personil.

2.4.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja

Personel Polri Melalui Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan transformatif memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja personel Polri, terutama jika dihubungkan melalui tingkat kepuasan kerja mereka. Pemimpin transformatif tidak hanya mendorong perubahan positif dalam organisasi, tetapi juga memastikan bahwa anggota tim merasa dihargai dan didukung, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Zulfikar et al., 2021), (Afiat, 2023) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja personel Polri yang dimediasi kepuasan kerja. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan Septyan et al. (2020) peran kepuasan kerja menjadi mediator gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja personel Polri, kepuasan kerja berkaitan dengan

kinerja personel polri karena di mana seorang pekerja diperlakukan adil, diakui, diperhatikan oleh atasan, dihargai, merasa aman karena pekerjaan dapat menghasilkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan dan ambisi pribadinya sehingga karyawan merasa puas.

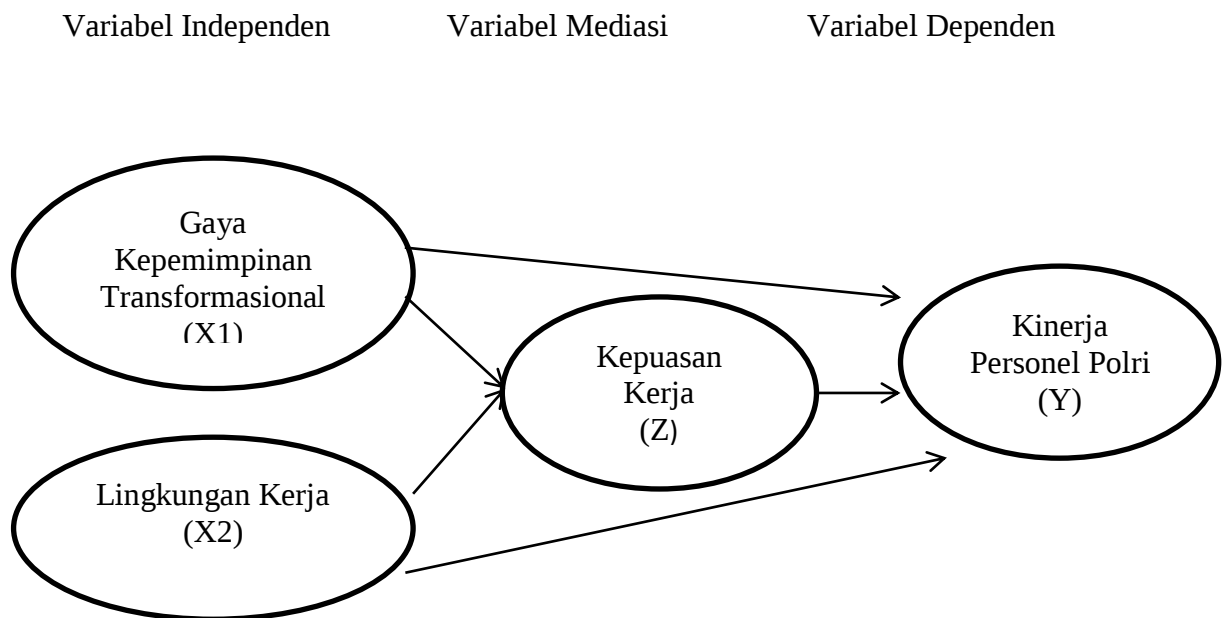
2.4.7. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja personel Polri Melalui Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja memiliki pengaruh besar terhadap kinerja personel Polri, dan kepuasan kerja berperan sebagai penghubung antara keduanya. Ketika lingkungan kerja mendukung, hal ini menciptakan suasana yang membuat personel merasa dihargai dan nyaman, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Menurut penelitian (Ayunasrah & Diana, 2022), (Adela Putri et al., 2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja personel polri yang dimediasi oleh kepuasan kerja, ini menunjukkan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh terhadap kinerja personel polri. hal yang sama juga yang dilakukan (Jasmine et al., 2020) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja personel polri melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan para penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja personel polri melalui kepuasan kerja sebagai berikut :

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibuat model kerangka konseptual seperti gambar berikut :



Gambar 1.2 Kerangka Konseptual

2.5. Hipotesis

Hipotesis mengandung pernyataan mengenai relasi antara dua variabel atau lebih sesuai dengan teori. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah :

1. Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personel polri di Polres Asahan.
2. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja personel polri di Polres Asahan.
3. Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di Polres Asahan.
4. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di Polres Asahan.

5. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja personel polri di Polres Asahan.
6. Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja polri melalui kepuasan kerja di Polres Asahan.
7. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja personel polri melalui kepuasan kerja di Polres Asahan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang menjawab permasalahan penelitian memerlukan pengukuran yang cermat terhadap variable-variable dari objek yang diteliti untuk menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan terlepas dari konteks waktu, tempat dan situasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Pengaruh yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pengaruh kausal. Pengaruh kausal adalah pengaruh yang bersifat sebab akibat, yang terdiri dari variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan dependen (variabel yang dipengaruhi) (Sugiyono, 2019).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berdasarkan informasi statistika. Penelitian yang dilakukan terdiri dari empat variabel yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) merupakan variabel bebas dalam penelitian ini, sedangkan Kinerja Personel Polri (Y) merupakan variabel terikat dan Kepuasan Kerja (Z) merupakan variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, menekankan bahwa pendekatan penelitian merupakan cara untuk melihat sesuatu atau suatu masalah. Strategi juga dipandang sebagai sarana untuk mengamati atau memahami dunia sosial. Informasi yang dikumpulkan disajikan sebagai informasi kuantitatif, khususnya pengujian dan analisis informasi dengan menghitung angka dan kemudian mencapai penentuan dari pengujian tersebut.

3.3. Populasi Dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh personel Polri di Mapolres Asahan yang berjumlah 376 Personel.

Adapun distribusi sampel secara persentase jumlah personil Polres Asahan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.2 Tabel jumlah personil polri Polres Asahan

No	Nama Satuan	Jumlah Polri
1	Bag Ops	12
2	Bag Ren	7
3	Bag Sdm	13
4	Bag Log	9
5	Sat Intelkam	30
6	Sat Resktim	59
7	Sat Resnarkoba	29
8	Sat Binmas	11
9	Sat Samapta	63
10	Sat Lantas	65
11	Sat Polair	11
12	Sat Tahti	10
13	Sie Keu	6
14	Sie Dokes	13
15	Sie Was	4
16	Sie Propam	19
17	Sie Humas	5
18	Sie Kum	2
19	Sie Tik	3
20	Sie Um	4
21	Spkt	10
Total Personil		376 Orang

Sumber : Bag Sumda Polres Asahan ,2024

3.3.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2017). Apabila peneliti melakukan penelitian terhadap populasi yang besar, sementara peneliti ingin meneliti tentang populasi tersebut dan peneliti memiliki keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel, sehingga generalisasi kepada populasi yang diteliti.

Sugiyono (2019) juga menyampaikan bahwa bila populasi besar (populasi >100) maka sampel dapat diambil dengan metode rumus Slovin, dan bila populasi relatif kecil (populasi < 100) maka sampel yang diambil semua populasi atau disebut dengan sampel jenuh.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Personil Polri yang bertugas di Polres Asahan, yaitu berjumlah 376 personil. sehingga sampel dalam penelitian ini diambil oleh peneliti menggunakan teknik simple random sampling. Dan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% yang dapat dilihat di bawah ini:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Di mana:

- nn = ukuran sampel
- NN = ukuran populasi
- ee = margin of error (dalam hal ini, 0.05 atau 5%)

Untuk populasi sebesar 376 dan margin of error 0.05, perhitungannya adalah:

$$n = \frac{376}{1 + 376 \cdot (0.05)^2}$$

$$n = \frac{376}{1 + 376 \cdot 0,0025}$$

$$n = \frac{376}{1 + 0,94}$$

$$n = \frac{376}{1.94}$$

$n = 193.81$ Dibulatkan 194

Berikut ini adalah tabel hasil perhitungan dari populasi yang dipilih untuk mewakili keseluruhan sampel.

Tabel 3.3: Tabel Proporsional Sampel

No	Jumlah Personil	Jumlah Sampel
1	12	6
2	7	3
3	13	7
4	9	4
5	30	15
6	59	30
7	29	15
8	11	5
9	63	32
10	65	35
11	11	5
12	10	5
12	6	3
14	13	7
15	4	2
16	19	10
17	5	2
18	2	1
19	3	1
20	4	2
21	10	5
Total	376	194

3.4. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu usaha yang dilakukan untuk meneliti variabel-variabel dengan konsep yang berkaitan dengan permasalahan penelitian dan mempermudah pemahaman di dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi definisi operasional adalah :

Tabel 3.4. Definisi Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel	Skala Pengukur
1	Kinerja Pesonel Polri (Y)	Kinerja Polri sendiri merujuk pada efektivitas dan efisiensi anggota kepolisian dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. (S.Kepri NO.18 Thn 2012)	1. Komitmen Organisasi 2. Disiplin 3. Motivasi 4. Lingkungan kerja 5. Profesionalisme SDM (S.Kepri NO.18 Thn 2012)	Ordinal
2	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	Gaya kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi dengan keramahan secara individual, dan pengaruh yang ideal semuanya akan menghasilkan upaya ekstra dari pekerja untuk efektivitas organisasi yang lebih baik . (Robbins, 2021)	1. Visi 2. Komunikasi Inspirasional 3. Kepemimpinan Yang Mendukung 4. Stimulasi Intelektual 5. Kesadaran Personal (Robbins, 2021)	Ordinal

3	Lingkungan Kerja (X2)	lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2007)	1. Penerangan 2. Suhu Udara 3. Suara Bising 4. Penggunaan Waktu 5. Ruang gerak Sempit 6. Kemampuan Kerja 7. Hubungan Antar Pegawai (Sedarmayanti, 2007)	Ordinal
4	Kepuasan Kerja (Z)	kepuasan kerja adalah kondisi psikologis di mana seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta penghargaan yang diterima. (Nitisemito (2019:89), 2021)	1. Pekerjaan Itu Sendiri 2. Gaji 3. Promosi 4. Pengawas 5. Rekan Kerja (Nitisemito (2019:89), 2021)	Ordinal

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, dalam penelitian ini penulis terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data yang akan digunakan. Dimana alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihannya (Validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas) yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu:

1. Pengamatan (Observasi)

Observasi sebagai teknik pengumpulan data memiliki ciri yang berbeda dengan teknik lain, Observasi adalah pengamatan dan pencatatan terhadap fakta yang dibutuhkan oleh peneliti, Observasi adalah dasar ilmu pengetahuan, para ilmuwan bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia nyata yang dihasilkan melalui kegiatan observasi (Ummah, 2020).

2. Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan secara lisan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kusioner dapat diberikan kepada responden secara langsung, internet dan dapat dibuat berupa pertanyaan tertutup atau terbuka (Sulaiman Saat & Sitti Mania, 2020) Dalam penelitian ini penulis menggunakan lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pertanyaan dengan rentang mulai dari Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). Dalam penelitian setiap jawaban yang diberikan tentunya memiliki jumlah skor atau bobot nilai yang berbeda-beda seperti berikut ini:

Tabel.3.5. Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : (Sugiyono, 2019)

Tabel 3.6. Kategori Interval Skala Butir Pertanyaan

Interval Skala			Kategori
1,00	Sampai dengan	1,80	Sangat Tidak Setuju
1,81	Sampai dengan	2,60	Tidak Setuju
2,61	Sampai dengan	3,40	Kurang Setuju
3,41	Sampai dengan	4,20	Setuju
4,21	Sampai dengan	5,00	Sangat Setuju

Sumber: (Sugiyono 2018,)

Adapun dalam menetapkan kategori reliabilitas dari variabel penelitian berdasarkan interval skala pada masing-masing variable dalam penelitian, dapat dikemukakan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.7. Interval Reliabilitas Varibel Penelitian

Interval Skala			Kategori
0,80	Sampai dengan	1,00	Sangat Tinggi
0,60	Sampai dengan	0,79	Tinggi
0,40	Sampai dengan	0,59	Cukup
0,20	Sampai dengan	0,39	Rendah
0,00	Sampai dengan	0,19	Kurang

3.6. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni Partial Least Square Structural Equation Model (PLSSEM) dimana teknik analisis ini bertujuan untuk melakukan analisis jalur (Path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisi multivariate (Juliandi, 2019) Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian secara simultan dapat melakukan pengujian model

struktural. Model pengukuran ini digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

PLS merupakan metode analisis yang powerful karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (Indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Adapun pengujian model struktural dalam PLS yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan Software Smart PLS .

3.6.1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis model pengukuran yaitu korelasi yang kuat antara konstruk dan item-item pertanyaannya dan hubungan yang lemah dengan variabel lainnya. Menurut (Juliandi, 2019) analisis model pengukuran (Outer model) dengan menggunakan dua pengujian yaitu :

3.6.1.1. Uji Validitas Konstruk

Validitas konstruk adalah untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Terdiri dari dua tahap, yaitu :

1. Validitas Konvergen

Validitas Konvergen adalah pengukuran model dengan refleksi diindikator dinilai melalui korelasi antara item yang dihitung menggunakan smartpls. Untuk menguji Validitas Konvergen melalui 2 kriteria, yaitu:

a. Nilai Loading Factor

Mencerminkan korelasi antara indikator dan konstruknya. Indikator dengan skor loading rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak efektif

dalam mengukur modelnya, nilai skor loading yang diharapkan $> 0,7$

3.6.1.2. Discriminant Validity

Mengacu Pada penilaian model pengukuran dengan indikator reflektif berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi antara konstruk dengan item pengukuran lebih besar dibandingkan dengan ukuran konstruk lainnya, maka dapat dikatakan bahwa ukuran blok tersebut lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Metode lain untuk menilai discriminant validity adalah dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted (AVE)*. Jika nilai AVE lebih besar dari 0,50, maka dapat dikatakan bahwa setiap variabel memiliki discriminant validity yang baik dan dapat dilihat Jika nilai HTMT > 0.9 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2019).

3.6.1.3. Uji Composite Reliability

Dalam PLS-SEM selain pengujian validitas juga dilakukan pengujian reliabilitas. Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk (Hamid & Anwar, 2019). Mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Rule of Thumb untuk menilai reliabilitas konstruk adalah nilai Composite Reliability harus lebih besar dari 0.70. Namun demikian, penggunaan Cronbach's Alpha untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberi nilai yang lebih rendah (under estimate) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan Composite Reliability (Hamid, R. S., & Anwar, 2019)

3.6.2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model structural (Inner model) biasanya juga disebut dengan (Inner relation, structural model, dan substantivetheory) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory (Juliandi,2019).

3.6.2.1. R - Square

R – Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya. Ini berguna untuk memprediksi apakah model memiliki model baik atau buruk. Kriteria dari R – Square (Juliandi, 2019)adalah:

1. Jika nilai (Adjusted) = 0.75 – model adalah substansial (Kuat)
2. Jika nilai (Adjusted = 0.50 – model adalah moderate (sedang)
3. Jika nilai (Adjusted = 0.25 – model adalah lemah (buruk)

3.6.2.2.F- Square

Pengukuran F-Square atau effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (F- square) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakkan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut:

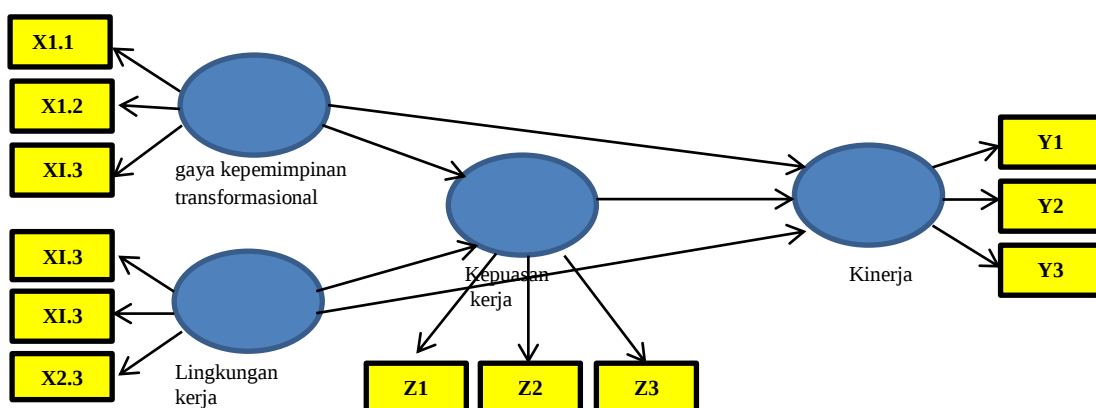
1. Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen

2. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen
3. Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen

3.6.3. Structural Equation Modeling (SEM) Dengan PLS

Structural Equation Model (SEM) merupakan metode analisis statistik yang digunakan termasuk dalam kajian ilmu keperilakuan. SEM dinyatakan sebagai metode analisis statistik yang terbentuk dari gabungan analisis faktor, analisis regresi, dan analisis jalur (Risher, J., & Hair Jr, 2017).

Structural Equation Modeling (SEM) didefinisikan sebagai alat atau metode statistika multivariate yang dapat digunakan untuk menyelesaikan model hubungan (kausalitas) antara variabel secara menyeluruh . Structural Equation Modeling (SEM) merupakan metode analisis multivariat yang dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel indikator dan variabel laten (S. Nurhalizah et al., 2024).



Gambar 3.1 *Structural Equation Modeling* (SEM) Dengan PLS

3.6.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (hypothesis testing) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) direct effect; (b) indirect effect; dan (c) total effect.

a. Direct Effects (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis direct effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi,2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis direct effect adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur (path coefficient):

1. Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan
2. Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

b. Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantari oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect

effect) Juliandi (2018) adalah :

1. jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z / kepuasan kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/ etika kerja), (X2/ budaya organisasi) terhadap variabel endogen (Y/ kinerja). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung
2. jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/ kepuasan kerja) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen ((X1/etika kerja), (X2/budaya organisasi) terhadap variabel endogen (Y/kinerja). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

5. **Total Effects (Pengaruh Total)**

Menurut (Juliandi, 2018) total effects merupakan total dari direct effects (pengaruh langsung) dan indirect effects (pengaruh tidak langsung).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja personil Polri dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Polres Asahan. Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui metode survei dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang dibagikan secara langsung kepada personil Polri di Polres Asahan.

4.1.2. Identifikasi Responden

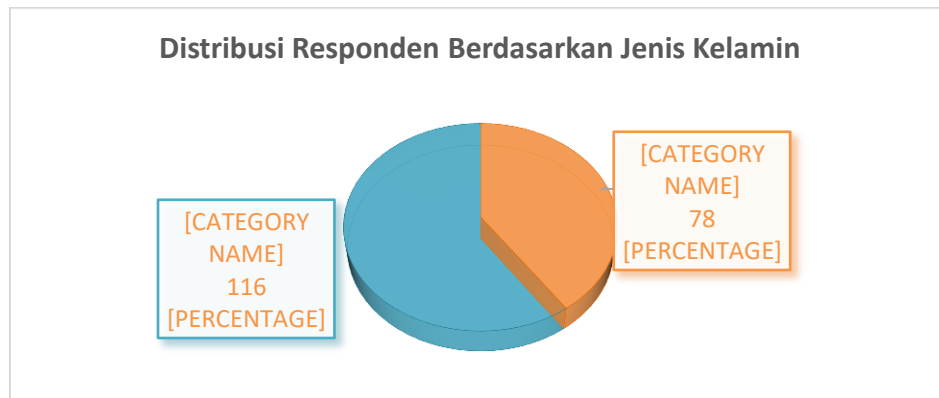
Dalam penelitian ini, yang menjadi sampel atau responden adalah sebagian personil Polri pada Polres Asahan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 194 responden, yang terdiri dari personil tetap dengan rincian identifikasi sebagai berikut:

Tabel. 4.1

Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
Laki-laki	78	40%
Perempuan	116	60%
Total	194	100%

Sumber: Data diolah 2025

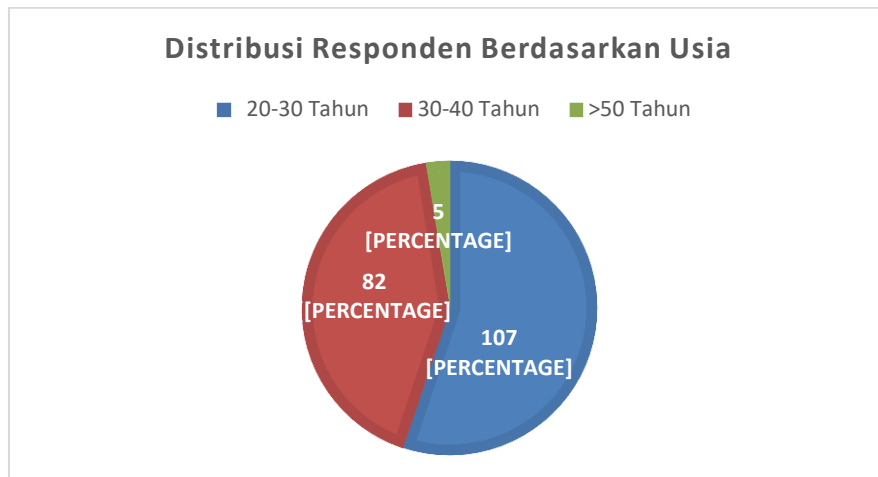
Gambar 4.1**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Sumber: Data diolah 2025

Pada Tabel 4.1 di atas dapat dijelaskan bahwa berdasarkan jenis kelamin, responden dalam penelitian ini terdiri dari 78 orang laki-laki (40%) dan 116 orang perempuan (60%). Maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas personil Polri pada Polres Asahan yang menjadi responden penelitian ini adalah perempuan. Meskipun demikian, jumlah personil laki-laki juga cukup signifikan. Komposisi ini menunjukkan keberagaman yang baik dalam mendukung pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan institusi.

Tabel 4.2**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

No	Umur	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	20-30 Tahun	107	55 %
2	30-40 Tahun	82	42 %
3	>50 Tahun	5	3 %
Total		194	100 %

Gambar 4.2**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

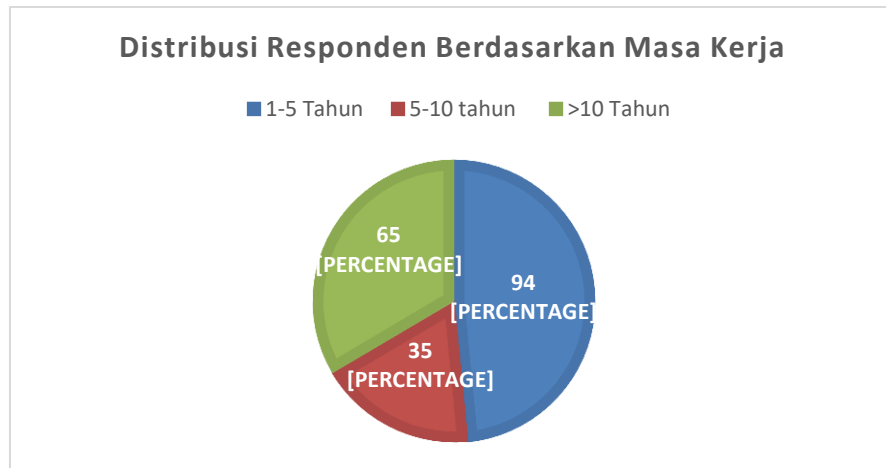
Sumber: Data diolah 2025

Dari Tabel 4.2 di atas diketahui bahwa mayoritas usia responden berada pada rentang usia 20-30 tahun sebanyak 107 orang atau 55%, usia 31-40 tahun sebanyak 82 orang atau 42%, dan usia di atas 50 tahun sebanyak 5 orang atau 3%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa personil Polri di Polres Asahan didominasi oleh personil muda berusia 20-40 tahun. Kondisi ini diharapkan dapat mendukung pelaksanaan tugas karena keberadaan personil muda yang aktif dan adaptif terhadap perkembangan zaman.

Tabel 4.3**Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa kerja	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	1-5 Tahun	94	48 %
2	5 – 10 Tahun	35	18 %
3	10 Tahun	65	34 %

Gambar 4.3
Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

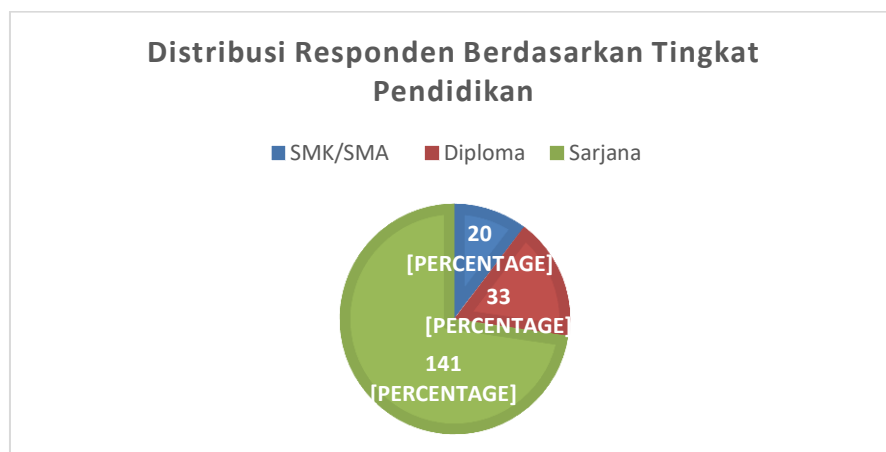


Sumber : Data diolah, 2025

Dilihat dari Tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 94 responden (48%) memiliki masa kerja 1–5 tahun, sebanyak 35 responden (18%) memiliki masa kerja 5–10 tahun, dan sebanyak 65 responden (34%) memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja di bawah 10 tahun (66%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar personil Polri di Polres Asahan masih berada pada masa kerja awal hingga menengah. Namun, sebanyak 34% responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, yang menunjukkan keberadaan personil berpengalaman yang diharapkan dapat menjadi penggerak dan pembimbing dalam pelaksanaan tugas serta mendukung pencapaian tujuan institusi.

Tabel 4.4**Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	SMA/SMK	20	10 %
2	Diploma	33	17 %
3	Sarjana	141	73 %
Total		194	100%

Gambar 4.4**Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Sumber: Data diolah, 2025

Dilihat dari Tabel 4.4 di atas, responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sebanyak 20 orang (10%) memiliki pendidikan terakhir SMA, sebanyak 33 orang (17%) berpendidikan Diploma, dan sebanyak 141 orang (73%) berpendidikan Sarjana (S1). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas personil Polri di Polres Asahan yang menjadi responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana. Kondisi ini mencerminkan bahwa sebagian besar personil memiliki kompetensi yang baik, sehingga diharapkan

dapat mendukung peningkatan kinerja melalui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja yang kondusif serta dimediasi oleh kepuasan kerja.

4.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, variabel terikat (dependent variable) adalah kinerja personil Polri (Y), sedangkan variabel bebas (independent variables) terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan lingkungan kerja (X2). Selain itu, terdapat variabel mediasi yaitu kepuasan kerja (M). Jawaban responden dinilai menggunakan skala Likert, yaitu:

Tabel 4.5
Skala Likert

Alternatif Jawaban	Bobot Penilaian
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Untuk mengetahui tinggi rendahnya hasil pengukuran masing-masing variabel digunakan lima kategori, antara lain : Sangat Tinggi, Tinggi, Sedang, Rendah, Dan Sangat Rendah, dengan kategori skor yang dilihat dari bobot skala likert.

Tabel 4.6
Kategori Penilaian

Interval	Alternatif Jawaban
$4,2 \leq x \leq 5$	Sangat Tinggi
$3,4 \leq x < 4,2$	Tinggi
$2,6 \leq x < 3,4$	Sedang
$1,8 \leq x < 2,6$	Rendah
$1 \leq x < 1,8$	Sangat Rendah

4.1.3.1. Deskripsi Responden Variabel Kinerja Personil Polri (Y)

Hasil frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini untuk variabel kinerja personil Polri (Y) yang dirangkum dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7
Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Personil Polri

Distribusi Jawaban													
No	Indikator/Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor	Ket
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Komitmen Organisasi												3,79	Tinggi
1	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini.	27	13,9	142	73,2	18	9,3	5	2,6	2	1,0	3,96	Tinggi
2	Saya merasa memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi	14	7,2	113	58,2	56	28,9	5	2,6	6	3,1	3,63	Tinggi
Disiplin												3,75	Tinggi
3	Saya selalu datang tepat waktu sesuai jam kerja yang ditetapkan.	9	4,6	124	63,9	50	25,8	6	3,1	5	2,6	3,64	Tinggi
4	Saya mematuhi semua peraturan dan prosedur yang berlaku di tempat kerja	18	9,3	142	73,2	26	13,4	7	3,6	1	0,5	3,87	Tinggi
Motivasi												3,46	Tinggi
5	Saya tetap bersemangat meskipun menghadapi	8	4,1	139	71,6	37	19,1	8	4,1	2	1,0	3,73	Tinggi

	tantangan dalam pekerjaan												
6	Saya merasa termotivasi untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan.	4	2,1	51	26,3	125	64,4	7	3,6	7	3,6	3,19	Sedang
Lingkungan Kerja												3,63	Tinggi
7	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan sejawat	9	4,6	73	37,6	99	51,0	6	3,1	7	3,6	3,36	Sedang
8	Fasilitas dan sarana kerja yang tersedia sudah memadai.	21	10,8	143	73,7	22	11,3	6	3,1	2	1,0	3,90	Tinggi
Profesionalisme SDM												3,28	Sedang
9	Saya menjalankan pekerjaan sesuai dengan standar etika profesi.	11	5,7	85	43,8	86	44,3	6	3,1	6	3,1	3,45	Tinggi
10	Saya mempunyai kompetensi yang cukup untuk menjalankan tugas	8	4,1	34	17,5	132	68,0	13	6,7	7	3,6	3,11	Sedang
Variabel Kinerja												3,58	Tinggi

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.3. di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kinerja Personil Polri bahwa :

a. Indikator Komitmen Organisasi

1. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 27 orang dengan persentase 13,9% dan menjawab “Setuju” sebanyak 142 orang dengan persentase 73,2%, berarti mayoritas karyawan (87,1%) merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, namun masih ada sebagian kecil karyawan (12,9%) yang merasa sebaliknya. Nilai skor di atas 3,96 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa kebanggaan terhadap organisasi cukup kuat.

2. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya merasa memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 14 orang dengan persentase 7,2% dan menjawab “Setuju” sebanyak 113 orang dengan persentase 58,2%, berarti mayoritas karyawan (65,4%) merasa memiliki tanggung jawab terhadap organisasi, namun masih ada sebagian karyawan (34,6%) merasa tanggung jawab belum maksimal. Nilai skor di atas 3,63 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa sebagian besar personil memiliki rasa tanggung jawab terhadap tujuan organisasi.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Komitmen Organisasi, memiliki skor 3,79 menunjukkan komitmen yang tinggi, baik dalam bentuk kebanggaan terhadap institusi maupun rasa tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi.

b. Indikator Disiplin

3. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya selalu datang tepat waktu sesuai jam kerja yang ditetapkan”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 9 orang dengan persentase 4,6% dan menjawab “Setuju” sebanyak 124 orang dengan persentase 63,9%, berarti mayoritas karyawan (68,5%) memiliki kedisiplinan waktu, namun masih ada sebagian karyawan (31,5%) belum sepenuhnya datang tepat waktu. Nilai skor di atas 3,64 termasuk dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa disiplin waktu cukup terjaga.

4. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya mematuhi semua peraturan dan prosedur yang berlaku di tempat kerja”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 18 orang dengan persentase 9,3% dan menjawab “Setuju” sebanyak 142 orang dengan persentase 73,2%, berarti mayoritas karyawan (82,5%) mematuhi peraturan kerja, namun masih ada sebagian (17,5%) yang belum sepenuhnya patuh. Nilai skor di atas 3,87 termasuk dalam kategori tinggi, menunjukkan tingkat kepatuhan terhadap peraturan cukup baik.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Disiplin, memiliki skor 3,75 menunjukkan tingkat kedisiplinan yang tinggi, baik dalam hal kehadiran maupun kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja.

b. Indikator Motivasi

5. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya tetap bersemangat meskipun menghadapi tantangan dalam pekerjaan”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 8 orang dengan persentase 4,1% dan menjawab “Setuju” sebanyak 139 orang dengan persentase 71,6%, berarti mayoritas karyawan (75,7%) memiliki semangat kerja tinggi, meski masih ada sebagian (24,3%) yang kurang bersemangat. Nilai skor di atas 3,73 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan motivasi kerja secara umum cukup baik.

6. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya merasa termotivasi untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 4 orang dengan persentase 2,1% dan menjawab “Setuju” sebanyak 51 orang dengan persentase 26,3%, berarti hanya sebagian kecil karyawan (28,4%) merasa sangat termotivasi, sedangkan mayoritas (71,6%) kurang termotivasi atau tidak termotivasi mencapai target kerja. Nilai skor di atas 3,19 termasuk dalam kategori sedang, yang menunjukkan bahwa dorongan untuk mencapai target kerja belum optimal.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Motivasi, dengan skor 3,46 mempunyai motivasi tinggi berarti semangat kerja personil Polri cukup baik, namun dorongan atau motivasi untuk mencapai target kerja yang ditetapkan masih perlu ditingkatkan.

c. Indikator Lingkungan Kerja

7. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan sejawat”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 9 orang dengan persentase 4,6% dan menjawab “Setuju” sebanyak 73 orang dengan persentase 37,6%, berarti hanya 42,2% karyawan yang menilai hubungan kerja baik, sedangkan 57,8% menilai sebaliknya. Nilai skor di atas 3,36 termasuk dalam kategori sedang, yang menunjukkan bahwa hubungan kerja antar rekan belum optimal.
8. Jawaban responden untuk pernyataan “Fasilitas dan sarana kerja yang tersedia sudah memadai”, responden menjawab “Sangat Setuju”

sebanyak 21 orang dengan persentase 10,8% dan menjawab “Setuju” sebanyak 143 orang dengan persentase 73,7%, berarti mayoritas karyawan (84,5%) merasa fasilitas kerja sudah memadai. Nilai skor di atas 3,90 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa sarana kerja cukup mendukung pelaksanaan tugas.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Lingkungan Kerja, memiliki skor 3,63 dimana fasilitas kerja yang sudah memadai, hubungan antar rekan kerja masih perlu diperbaiki agar suasana kerja menjadi lebih kondusif.

d. Indikator Profesionalisme SDM

9. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya menjalankan pekerjaan sesuai dengan standar etika profesi”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 11 orang dengan persentase 5,7% dan menjawab “Setuju” sebanyak 85 orang dengan persentase 43,8%, berarti mayoritas karyawan (49,5%) menjalankan pekerjaan sesuai etika profesi, namun 50,5% lainnya belum sepenuhnya demikian. Nilai skor di atas 3,45 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan etika profesional sudah diterapkan meski belum merata.

10. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya mempunyai kompetensi yang cukup untuk menjalankan tugas”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 8 orang dengan persentase 4,1% dan menjawab “Setuju” sebanyak 34 orang dengan persentase 17,5%, berarti hanya

21,6% karyawan merasa memiliki kompetensi cukup, sementara mayoritas (78,4%) merasa kurang kompeten. Nilai skor di atas 3,11 termasuk dalam kategori sedang, yang menunjukkan bahwa tingkat kompetensi personil masih perlu ditingkatkan.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Profesionalisme SDM, sebagian personil sudah bekerja sesuai etika profesi, namun tingkat kompetensi masih belum memadai dan membutuhkan pengembangan lebih lanjut.

Berdasarkan seluruh jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Personil Polri dengan skor 3,28 termasuk pada kategori Sedang, dengan beberapa indikator seperti komitmen, disiplin, dan fasilitas kerja menunjukkan kategori nilai Tinggi. Namun, motivasi untuk mencapai target, hubungan antar rekan, dan kompetensi personil masih menjadi perhatian, yang mengindikasikan perlunya peningkatan dalam aspek pengembangan sumber daya manusia dan lingkungan kerja yang mendukung.

4.1.3.2. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Hasil frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) yang dirangkum dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.8
Skor Angket Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Distribusi Jawaban													
No	Indikator/Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor	Ket
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Visi												3,81	Tinggi
1	Pimpinan organisasi memiliki visi yang jelas dan terarah	47	24,2	85	43,8	46	23,7	12	6,2	4	2,1	3.81	Tinggi
2	Saya merasa puas terhadap pimpinan dalam memperlakukan personil	43	22,2	91	46,9	48	24,7	7	3,6	5	2,6	3.82	Tinggi
Komunikasi Inspirasional												3,85	Tinggi
3	Pimpinan mampu menginspirasi personel melalui komunikasi.	44	22,7	85	43,8	54	27,8	8	4,1	3	1,5	3.81	Tinggi
4	Arahan yang diberikan oleh pimpinan mampu memotivasi pesonil untuk menjalankan tugas dengan baik	51	26,3	90	46,4	40	20,6	11	5,7	2	1,0	3.90	Tinggi
Kepemimpinan Yang Mendukung												3,86	Tinggi
5	Pimpinan selalu memperhatikan dan peduli terhadap kesejahteraan personil.	46	23,7	90	46,4	46	23,7	9	4,6	3	1,5	3.86	Tinggi
6	Pimpinan mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, penuh keakraban dan mendukung secara pisikologi untuk pelakasanaan tugas	47	24,2	89	45,9	45	23,2	10	5,2	3	1,5	3.86	Tinggi

Stimulasi Intelektual												3,85	Tinggi
7	Pimpinan mampu meningkatkan minat dan kewaspadaan personil atas munculnya masalah	48	24,7	88	45,4	43	22,2	10	5,2	5	2,6	3.84	Tinggi
8	Pimpinan mampu meningkatkan stimulasi intelektual sehingga dapat meningkatkan kemampuan personil dalam mengatasi masalah untuk mendapatkann solusi	46	23,7	93	47,9	42	21,6	9	4,6	4	2,1	3.86	Tinggi
Kesadaran Personal												3,86	Tinggi
9	Saya merasa pimpinan menghargai usaha-usaha personil untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat	42	21,6	100	51,5	37	19,1	13	6,7	2	1,0	3.86	Tinggi
10	Pimpinan selalu memberi reward atau prestasi yang dicapai oleh personil	47	24,2	91	46,9	40	20,6	14	7,2	2	1,0	3.86	Tinggi
Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional Kerja												3,84	Tinggi

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.4 di atas dapat dijelaskan me ngenai pernyataan dari variabel

Gaya Kepemimpinan Transformasional bahwa:

a. Indikator Visi

1. Jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan organisasi memiliki visi yang jelas dan terarah”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 47 orang (24,2%) dan “Setuju” sebanyak 85 orang (43,8%), sehingga mayoritas karyawan (68%) menilai pimpinan memiliki visi yang jelas, namun masih ada 32% yang menilai sebaliknya. Nilai skor 3,81 termasuk dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa sebagian besar personil

melihat pimpinan memiliki arah dan tujuan yang jelas dalam memimpin organisasi.

2. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya merasa puas terhadap pimpinan dalam memperlakukan personil”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 43 orang (22,2%) dan “Setuju” sebanyak 91 orang (46,9%), sehingga mayoritas karyawan (69,1%) merasa puas terhadap perlakuan pimpinan terhadap personil. Nilai skor 3,82 termasuk dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa kepemimpinan dinilai adil dan menghargai bawahan.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Visi, dengan memiliki skor 3,81 bahwa pimpinan dinilai memiliki arah dan perlakuan yang baik terhadap personil, menunjukkan gaya kepemimpinan yang strategis dan manusiawi.

b. Indikator Komunikasi Inspirasional

3. Jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan mampu menginspirasi personel melalui komunikasi”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 44 orang (22,7%) dan “Setuju” sebanyak 85 orang (43,8%), berarti mayoritas karyawan (66,5%) merasa pimpinan mampu memberikan inspirasi melalui komunikasi. Nilai skor 3,81 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa komunikasi dari pimpinan cukup membangkitkan semangat dan motivasi kerja.

4. Jawaban responden untuk pernyataan “Arahan yang diberikan oleh pimpinan mampu memotivasi personil untuk menjalankan tugas dengan baik”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 51 orang (26,3%) dan “Setuju” sebanyak 90 orang (46,4%), berarti mayoritas karyawan (72,7%) merasa termotivasi dengan arahan pimpinan. Nilai skor 3,90 termasuk dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa komunikasi pimpinan berdampak positif terhadap motivasi personil.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Komunikasi Inspirasional, dengan ini memiliki skor 3,85 dimana pimpinan dinilai mampu menyampaikan pesan secara inspiratif dan memotivasi personil untuk bekerja dengan semangat tinggi.

a. Indikator Kepemimpinan Yang Mendukung

5. Jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan selalu memperhatikan dan peduli terhadap kesejahteraan personil”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 46 orang (23,7%) dan “Setuju” sebanyak 90 orang (46,4%), berarti mayoritas karyawan (70,1%) merasa pimpinan peduli terhadap kesejahteraan. Nilai skor 3,86 termasuk dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa kepedulian pimpinan terhadap personil cukup dirasakan.
6. Jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, penuh keakraban dan mendukung secara psikologis untuk pelaksanaan tugas”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 47 orang (24,2%) dan “Setuju” sebanyak 89 orang

(45,9%), berarti mayoritas karyawan (70,1%) merasa lingkungan kerja yang diciptakan pimpinan mendukung secara psikologis. Nilai skor 3,86 termasuk dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa pimpinan memiliki gaya suportif dan empatik.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Kepemimpinan yang Mendukung, dengan memiliki skor 3,86 pimpinan menunjukkan perhatian dan dukungan yang kuat terhadap kesejahteraan dan kenyamanan kerja personil.

6. Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)

7. Jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan mampu meningkatkan minat dan kewaspadaan personil atas munculnya masalah”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 48 orang (24,7%) dan “Setuju” sebanyak 88 orang (45,4%), sehingga mayoritas karyawan (70,1%) menilai pimpinan membangkitkan kewaspadaan terhadap masalah. Nilai skor 3,84 termasuk dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa pimpinan dapat menstimulasi kesiapan mental dan antisipasi terhadap masalah.

8. Jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan mampu meningkatkan stimulasi intelektual sehingga dapat meningkatkan kemampuan personil dalam mengatasi masalah untuk mendapatkan solusi”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 46 orang (23,7%) dan “Setuju” sebanyak 93 orang (47,9%), berarti mayoritas karyawan (71,6%) menilai pimpinan memberikan tantangan intelektual dalam bekerja. Nilai skor 3,86 termasuk dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa kepemimpinan

mendorong pengembangan kemampuan berpikir kritis.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Stimulasi Intelektual, dengan memiliki skor 3,85 hal pimpinan mampu menumbuhkan pemikiran kritis, kesadaran, dan solusi kreatif dari personil dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

7. Kesadaran Personal (Personal Recognition)

9. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya merasa pimpinan menghargai usaha-usaha personil untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 42 orang (21,6%) dan “Setuju” sebanyak 100 orang (51,5%), berarti mayoritas karyawan (73,1%) merasa pimpinan menghargai kontribusi personil. Nilai skor 3,86 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa pimpinan menunjukkan penghargaan terhadap kerja keras bawahannya.

10. Jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan selalu memberi reward atas prestasi yang dicapai oleh personil”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 47 orang (24,2%) dan “Setuju” sebanyak 91 orang (46,9%), berarti mayoritas karyawan (71,1%) merasa bahwa pimpinan memberi penghargaan atas kinerja. Nilai skor 3,86 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa pemberian apresiasi berjalan dengan baik.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Kesadaran Personal, dengan memiliki skor 3,86 dimana pimpinan dinilai mampu menghargai dan mengapresiasi personil secara personal, yang

turut membangun semangat kerja dan loyalitas pegawai.

Berdasarkan seluruh jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional pimpinan berada pada skor 3,84 kategori Tinggi. Seluruh indikator visi, komunikasi inspirasional, dukungan pimpinan, stimulasi intelektual, dan kesadaran personal-menunjukkan skor tinggi dan respon positif dari personil. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan mampu memimpin dengan arah yang jelas, memberikan inspirasi, perhatian personal, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta mendorong pertumbuhan intelektual dan motivasi kerja.

4.1.3.3. Variabel Lingkungan Kerja (X_2)

Hasil frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini untuk variabel Lingkungan Kerja (X_2) yang dirangkum dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9
Skor Angket Untuk Variabel Lingkungan Kerja

Distribusi Jawaban													
No	Indikator/Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor	Ket
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Penerangan												4,00	Tinggi
1	Penerangan di tempat kerja saya cukup untuk menunjang aktivitas	65	33,5	88	45,4	31	16,0	5	2,6	5	2,6	4,05	Sangat Tinggi
2	Saya merasa penerangan di tempat kerja sudah sesuai standar kesehatan kerja	56	28,9	92	47,4	34	17,5	6	3,1	6	3,1	3,96	Tinggi
Suhu Udara												4,00	Tinggi
3	Suhu udara di tempat kerja cukup nyaman untuk bekerja.	69	35,6	81	41,8	34	17,5	5	2,6	5	2,6	4,05	Sangat Tinggi
4	Sistem ventilasi atau pendingin ruangan	58	29,9	87	44,8	38	19,6	6	3,1	5	2,6	3,96	Tinggi

	berfungsi dengan baik												
Suara Bising												3,97	Tinggi
5	Suara bising di lingkungan kerja tidak mengganggu konsentrasi saya dalam bekerja.	58	29,9	91	46,9	33	17,0	8	4,1	4	2,1	3,98	Tinggi
6	Tempat kerja cukup tenang untuk memungkinkan saya bekerja dengan fokus.	58	29,9	87	44,8	38	19,6	7	3,6	4	2,1	3,97	Tinggi
Penggunaan Waktu												4,00	Tinggi
7	Saya mampu menyelesaikan tugas-tugas saya dalam waktu yang ditentukan.	56	28,9	92	47,4	35	18,0	6	3,1	5	2,6	3,97	Tinggi
8	Saya dapat memanfaatkan waktu kerja secara efisien dan efektif setiap hari	63	32,5	87	44,8	35	18,0	7	3,6	2	1,0	4,04	Sangat Tinggi
Ruang Gerak Sempit												3,99	Tinggi
9	Saya merasa cukup memadai sehingga tidak membatasi ruang gerak saya dala beraktivitas	59	30,4	94	48,5	30	15,5	4	2,1	7	3,6	4,00	Sangat Tinggi
10	Penataan ruang kerja mendukung efisiensi dan kenyamanan kerja.	62	32,0	81	41,8	41	21,1	6	3,1	4	2,1	3,98	Tinggi
Kemampuan Kerja												3,97	Tinggi
11	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan dengan kualitas yang baik	64	33,0	82	42,3	36	18,6	8	4,1	4	2,1	4,00	Sangat Tinggi
12	Saya memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai untuk menjalankan pekerjaan saya.	50	25,8	95	49,0	39	20,1	7	3,6	3	1,5	3,94	Tinggi
Hubungan Antar Pegawai												4,02	Tinggi
13	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan-rekan saya.	68	35,1	85	43,8	31	16,0	7	3,6	3	1,5	4,07	Sangat Tinggi
14	Konflik antar pegawai tidak pernah di tempat kerja saya	60	30,9	83	42,8	39	20,1	9	4,6	3	1,5	3,97	Tinggi
Variabel Lingkungan Kerja												3,99	Tinggi

Dari tabel 4.5 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Lingkungan Kerja bahwa:

a. Indikator Penerangan

1. Jawaban responden untuk pernyataan “Penerangan di tempat kerja saya cukup untuk menunjang aktivitas” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 65 orang dengan persentase 33,5% dan menjawab “Setuju” sebanyak 88 orang dengan persentase 45,4%, berarti mayoritas karyawan (78,9%) merasa penerangan sudah memadai untuk menunjang aktivitas kerja, namun masih ada sebagian karyawan (21,1%) merasa penerangan kurang memadai. Nilai skor di atas 4,05 termasuk dalam kategori sangat tinggi, yang menunjukkan bahwa penerangan di tempat kerja sangat mendukung kegiatan kerja karyawan.
2. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya merasa penerangan di tempat kerja sudah sesuai standar kesehatan kerja” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 56 orang dengan persentase 28,9% dan menjawab “Setuju” sebanyak 92 orang dengan persentase 47,4%, berarti mayoritas karyawan (76,3%) menilai penerangan sesuai standar kesehatan, namun masih ada sebagian karyawan (23,7%) merasa belum sesuai standar. Nilai skor di atas 3,96 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa penerangan sudah memenuhi standar kesehatan kerja.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Penerangan, mayoritas karyawan merasa penerangan di tempat

kerja sudah cukup memadai dan sesuai dengan standar kesehatan kerja. Hal ini menunjukkan penerangan lingkungan kerja dalam kategori sangat mendukung aktivitas kerja.

b. Indikator Suhu Udara

3. Jawaban responden untuk pernyataan “Suhu udara di tempat kerja cukup nyaman untuk bekerja” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 69 orang dengan persentase 35,6% dan menjawab “Setuju” sebanyak 81 orang dengan persentase 41,8%, berarti mayoritas karyawan (77,4%) merasa suhu udara nyaman, namun masih ada sebagian karyawan (22,6%) merasa kurang nyaman. Nilai skor di atas 4,05 termasuk dalam kategori sangat tinggi, yang menunjukkan bahwa suhu udara di tempat kerja sangat kondusif untuk bekerja.
4. Jawaban responden untuk pernyataan “Sistem ventilasi atau pendingin ruangan berfungsi dengan baik” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 58 orang dengan persentase 29,9% dan menjawab “Setuju” sebanyak 87 orang dengan persentase 44,8%, berarti mayoritas karyawan (74,7%) menilai ventilasi berfungsi dengan baik, namun masih ada sebagian karyawan (25,3%) merasa kurang berfungsi optimal. Nilai skor di atas 3,96 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan ventilasi lingkungan kerja sudah berfungsi dengan baik.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Suhu Udara, dengan memiliki skor 4,00 personel menilai suhu

udara dan ventilasi di tempat kerja sudah nyaman dan berfungsi optimal. Ini menunjukkan lingkungan kerja kondusif bagi kenyamanan karyawan.

C. Indikator Suara Bising

5. Jawaban responden untuk pernyataan “Suara bising di lingkungan kerja tidak mengganggu konsentrasi saya dalam berkerja” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 58 orang dengan persentase 29,9% dan menjawab “Setuju” sebanyak 91 orang dengan persentase 46,9%, berarti mayoritas karyawan (76,8%) merasa suara bising tidak mengganggu konsentrasi, namun masih ada sebagian karyawan (23,2%) merasa terganggu. Nilai skor di atas 3,98 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan tingkat kebisingan di tempat kerja relatif dapat dikendalikan.
6. Jawaban responden untuk pernyataan “Tempat kerja cukup tenang untuk memungkinkan saya bekerja dengan fokus” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 58 orang dengan persentase 29,9% dan menjawab “Setuju” sebanyak 87 orang dengan persentase 44,8%, berarti mayoritas karyawan (74,7%) merasa lingkungan kerja cukup tenang, namun masih ada sebagian karyawan (25,3%) merasa kurang tenang. Nilai skor di atas 3,97 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan tempat kerja cukup kondusif untuk fokus.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Suara Bising, dengan memiliki skor 4,00 dimana karyawan merasa tingkat kebisingan di lingkungan kerja tidak mengganggu konsentrasi dan

tempat kerja cukup tenang untuk bekerja fokus. Hal ini menunjukkan lingkungan kerja cukup kondusif dari sisi suara bising.

d. Indikator Penggunaan Waktu

7. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya mampu menyelesaikan tugas-tugas saya dalam waktu yang ditentukan” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 56 orang dengan persentase 28,9% dan menjawab “Setuju” sebanyak 92 orang dengan persentase 47,4%, berarti mayoritas karyawan (76,3%) merasa mampu menyelesaikan tugas tepat waktu, namun masih ada sebagian karyawan (23,7%) merasa kurang mampu. Nilai skor di atas 3,97 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan pengelolaan waktu kerja sudah baik.
8. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya dapat memanfaatkan waktu kerja secara efisien dan efektif setiap hari” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 63 orang dengan persentase 32,5% dan menjawab “Setuju” sebanyak 87 orang dengan persentase 44,8%, berarti mayoritas karyawan (77,3%) menilai pemanfaatan waktu kerja sudah efisien, namun masih ada sebagian karyawan (22,7%) merasa belum optimal. Nilai skor di atas 4,04 termasuk dalam kategori sangat tinggi, yang menunjukkan efektivitas penggunaan waktu kerja.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Penggunaan Waktu, dengan memiliki skor 3,97 dimana karyawan merasa dapat mengelola dan memanfaatkan waktu kerja secara efektif dan

efisien. Hal ini menunjukkan tingkat pengelolaan waktu kerja sudah sangat baik.

e. Indikator Ruang Gerak Sempit

9. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya merasa cukup memadai sehingga tidak membatasi ruang gerak saya dalam beraktivitas” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 59 orang dengan persentase 30,4% dan menjawab “Setuju” sebanyak 94 orang dengan persentase 48,5%, berarti mayoritas karyawan (78,9%) merasa ruang gerak memadai, namun masih ada sebagian karyawan (21,1%) merasa terbatas. Nilai skor di atas 4,00 termasuk dalam kategori sangat tinggi, yang menunjukkan ruang gerak cukup mendukung aktivitas kerja.

10. Jawaban responden untuk pernyataan “Penataan ruang kerja mendukung efisiensi dan kenyamanan kerja” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 62 orang dengan persentase 32,0% dan menjawab “Setuju” sebanyak 81 orang dengan persentase 41,8%, berarti mayoritas karyawan (73,8%) menilai penataan ruang kerja sudah baik, namun masih ada sebagian karyawan (26,2%) merasa kurang optimal. Nilai skor di atas 3,98 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan penataan ruang kerja mendukung efisiensi.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Ruang Gerak Sempit, dengan memiliki skor 3,99 dimana karyawan merasa ruang gerak cukup memadai dan penataan ruang kerja sudah mendukung kenyamanan serta efisiensi kerja.

f. Indikator Kemampuan Kerja

11. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan dengan kualitas yang baik” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 64 orang dengan persentase 33,0% dan menjawab “Setuju” sebanyak 82 orang dengan persentase 42,3%, berarti mayoritas karyawan (75,3%) merasa mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan kualitas baik, namun masih ada sebagian karyawan (24,7%) merasa kurang mampu. Nilai skor di atas 4,00 termasuk dalam kategori sangat tinggi, yang menunjukkan kemampuan kerja karyawan baik.

12. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai untuk menjalankan pekerjaan saya” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 50 orang dengan persentase 25,8% dan menjawab “Setuju” sebanyak 95 orang dengan persentase 49,0%, berarti mayoritas karyawan (74,8%) merasa memiliki keterampilan dan pengetahuan memadai, namun masih ada sebagian karyawan (25,2%) merasa kurang. Nilai skor di atas 3,94 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan kemampuan karyawan sudah cukup baik.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Kemampuan Kerja, dengan memiliki skor 3,97 dimana karyawan merasa mereka memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan berkualitas.

g. Indikator Hubungan Antar Pegawai

13. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan-rekan saya” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 68 orang dengan persentase 35,1% dan menjawab “Setuju” sebanyak 85 orang dengan persentase 43,8%, berarti mayoritas karyawan (78,9%) merasa memiliki hubungan kerja yang baik, namun masih ada sebagian karyawan (21,1%) merasa kurang baik. Nilai skor di atas 4,07 termasuk dalam kategori sangat tinggi, yang menunjukkan hubungan antar pegawai sangat baik.
14. Jawaban responden untuk pernyataan “Konflik antar pegawai tidak pernah di tempat kerja saya” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 60 orang dengan persentase 30,9% dan menjawab “Setuju” sebanyak 83 orang dengan persentase 42,8%, berarti mayoritas karyawan (73,7%) merasa jarang terjadi konflik, namun masih ada sebagian karyawan (26,3%) merasakan adanya konflik. Nilai skor di atas 3,97 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan tingkat konflik rendah.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Hubungan Antar Pegawai, dengan memiliki skor 4,02 dimana karyawan menilai hubungan kerja antar rekan baik dan konflik antar pegawai jarang terjadi, sehingga menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Berdasarkan seluruh jawaban responden pada berbagai indikator lingkungan kerja seperti penerangan, suhu udara, tingkat kebisingan, penggunaan waktu, ruang gerak, kemampuan kerja, dan hubungan antar

pegawai, dengan ini memiliki skor 3,99 kategori Tinggi , dimana karyawan menilai lingkungan kerja dalam kondisi yang sangat baik dan mendukung aktivitas kerja mereka.

4.1.3.4. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Hasil frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini untuk variabel Kepuasan Kerja (Z) yang dirangkum dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja

Distribusi Jawaban													
No	Indikator/Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor	Ket
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Pekerjaan Itu Sendiri												4,03	Tinggi
1	Saya merasa bahwa pekerjaan saya memberi kepuasa kerja bagi saya	88	45,4	92	47,4	5	2,6	6	3,1	3	1,5	4,32	Sangat Tinggi
2	Saya merasa pekerjaan saya memberikan tantangan yang memotivasi saya untuk berkembang.	83	42,8	97	50,0	4	2,1	5	2,6	5	2,6	4,28	Sangat Tinggi
Gaji												4,12	Tinggi
3	Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya.	63	32,5	112	57,7	10	5,2	7	3,6	2	1,0	4,17	Tinggi
4	Gaji saya cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup saya sehari-hari	55	28,4	115	59,3	15	7,7	3	1,5	6	3,1	4,08	Tinggi
Promosi												3,94	Tinggi
5	Saya menilai bahwa pola pengembangan karier di instansi saya dilakukan secara adil	47	24,2	113	58,2	23	11,9	6	3,1	5	2,6	3,98	Tinggi
6	Promosi jabatan di instansi saya	36	18,6	117	60,3	32	16,5	4	2,1	5	2,6	3,90	Tinggi

	memungkinkan setiap personil dapat berkembang												
Pengawas												3,75	Tinggi
7	Petugas pengawasan selalu memberi petunjuk dalam pelaksanaan tugas	30	15,5	110	56,7	44	22,7	7	3,6	3	1,3	3,81	Tinggi
8	Pengawas selalu melakukan aktivitas pengawasan terhadap pelaksanaan tugas personil secara berkala	20	10,3	108	55,7	57	29,4	5	2,6	4	2,1	3,70	Tinggi
Rekan Kerja												3,56	Tinggi
9	Saya merasa rekan kerja saya selalu membantu dalam menyelesaikan pekerjaan .	19	9,8	91	46,9	74	38,1	8	4,1	2	1,0	3,60	Sedang
10	Rekan kerja saya memiliki sikap profesional dan team work dalam menyelesaikan tugas	9	4,6	101	52,1	72	37,1	8	4,1	4	2,1	3,53	Sedang
Variabel Kepuasan Kerja												3,88	Tinggi

Dari tabel 4.5 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel

Lingkungan Kerja bahwa:

a. Indikator Pekerjaan Itu Sendiri

1. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya merasa bahwa pekerjaan saya memberi kepuasan kerja bagi saya”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 88 orang dengan persentase 45,4% dan menjawab “Setuju” sebanyak 92 orang dengan persentase 47,4%, berarti mayoritas karyawan (92,8%) merasa puas dengan pekerjaannya, namun masih ada sebagian karyawan (7,2%) merasa tidak puas. Nilai skor di atas 4,32 termasuk

dalam kategori sangat tinggi, yang menunjukkan bahwa karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan memberikan kepuasan kerja secara maksimal.

2. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya merasa pekerjaan saya memberikan tantangan yang memotivasi saya untuk berkembang”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 83 orang dengan persentase 42,8% dan menjawab “Setuju” sebanyak 97 orang dengan persentase 50,0%, berarti mayoritas karyawan (92,8%) merasa pekerjaan memberikan tantangan dan motivasi, namun masih ada sebagian kecil karyawan (7,2%) merasa sebaliknya. Nilai skor di atas 4,28 termasuk dalam kategori sangat tinggi, yang menunjukkan bahwa pekerjaan dinilai mampu mendorong pengembangan diri karyawan.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Pekerjaan Itu Sendiri, dengan memiliki skor 4,03 dimana karyawan merasa puas dan terdorong untuk berkembang melalui tantangan dalam pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak hanya wajar tetapi juga memberikan nilai tambah bagi karyawan secara profesional dan pribadi.

b. Indikator Gaji

3. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 63 orang dengan persentase 32,5% dan menjawab “Setuju” sebanyak 112 orang dengan persentase 57,7%, berarti mayoritas karyawan (90,2%) merasa gaji yang diterima sesuai dengan tanggung jawab, namun masih ada sebagian karyawan (9,8%) merasa

sebaliknya. Nilai skor di atas 4,17 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa gaji yang diterima karyawan dinilai sepadan dengan beban kerja yang dijalankan.

4. Jawaban responden untuk pernyataan “Gaji saya cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup saya sehari-hari”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 55 orang dengan persentase 28,4% dan menjawab “Setuju” sebanyak 115 orang dengan persentase 59,3%, berarti mayoritas karyawan (87,7%) merasa gaji mencukupi kebutuhan hidup, namun masih ada sebagian karyawan (12,3%) merasa belum cukup. Nilai skor di atas 4,08 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menilai penghasilan yang diperoleh dapat memenuhi kebutuhan dasar mereka sehari-hari.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Gaji, dengan memiliki skor 4.12 dimana karyawan merasa gaji yang diterima sudah sesuai dengan tanggung jawab dan mencukupi kebutuhan hidup. Hal ini menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap kompensasi yang diberikan oleh instansi.

c. Indikator Promosi

5. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya menilai bahwa pola pengembangan karier di instansi saya dilakukan secara adil”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 47 orang dengan persentase 24,2% dan menjawab “Setuju” sebanyak 113 orang dengan persentase 58,2%, berarti mayoritas karyawan (82,4%) menilai pengembangan karier

dilakukan secara adil, namun masih ada sebagian karyawan (17,6%) merasa sebaliknya. Nilai skor di atas 3,98 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa sistem promosi karier dinilai cukup transparan dan adil oleh sebagian besar karyawan.

6. Jawaban responden untuk pernyataan “Promosi jabatan di instansi saya memungkinkan setiap personil dapat berkembang”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 36 orang dengan persentase 18,6% dan menjawab “Setuju” sebanyak 117 orang dengan persentase 60,3%, berarti mayoritas karyawan (78,9%) merasa adanya peluang berkembang melalui promosi, namun masih ada sebagian karyawan (21,1%) merasa peluang tersebut kurang terbuka. Nilai skor di atas 3,90 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa promosi jabatan dianggap memberi ruang berkembang meskipun masih perlu perbaikan.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Promosi, dengan memiliki skor 3,94 dimana karyawan menilai bahwa sistem promosi dan pengembangan karier cukup adil dan terbuka. Ini menunjukkan bahwa peluang karier dinilai realistis meskipun beberapa karyawan masih merasa adanya keterbatasan.

d. Indikator Pengawas

7. Jawaban responden untuk pernyataan “Petugas pengawasan selalu memberi petunjuk dalam pelaksanaan tugas”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 30 orang dengan persentase 15,5% dan menjawab “Setuju” sebanyak 110 orang dengan persentase 56,7%, berarti

mayoritas karyawan (72,2%) merasa pengawas memberikan arahan yang jelas, namun masih ada sebagian karyawan (27,8%) yang merasa kurang mendapatkan petunjuk. Nilai skor di atas 3,81 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa kehadiran pengawas dalam memberi arahan sudah cukup dirasakan.

8. Jawaban responden untuk pernyataan “Pengawas selalu melakukan aktivitas pengawasan terhadap pelaksanaan tugas personil secara berkala”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 20 orang dengan persentase 10,3% dan menjawab “Setuju” sebanyak 108 orang dengan persentase 55,7%, berarti mayoritas karyawan (66,0%) merasa adanya pengawasan berkala, namun masih ada sebagian karyawan (34,0%) merasa pengawasan belum dilakukan secara konsisten. Nilai skor di atas 3,70 termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa fungsi pengawasan sudah berjalan dengan baik, meskipun masih ada ruang untuk perbaikan.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Pengawas, dengan memiliki skor 3,75 dimana karyawan merasakan bimbingan dan pengawasan dari atasan, meskipun sebagian masih merasa bahwa pengawasan belum konsisten atau menyeluruh. Secara umum, fungsi pengawasan sudah cukup efektif dalam mendukung kinerja.

e. Indikator Rekan Kerja

9. Jawaban responden untuk pernyataan “Saya merasa rekan kerja saya selalu membantu dalam menyelesaikan pekerjaan”, responden menjawab

“Sangat Setuju” sebanyak 19 orang dengan persentase 9,8% dan menjawab “Setuju” sebanyak 91 orang dengan persentase 46,9%, berarti mayoritas karyawan (56,7%) merasa mendapat bantuan dari rekan kerja, namun masih ada sebagian karyawan (43,3%) merasa sebaliknya. Nilai skor di atas 3,60 termasuk dalam kategori sedang, yang menunjukkan bahwa kerjasama antar rekan kerja masih perlu ditingkatkan.

10. Jawaban responden untuk pernyataan “Rekan kerja saya memiliki sikap profesional dan team work dalam menyelesaikan tugas”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 9 orang dengan persentase 4,6% dan menjawab “Setuju” sebanyak 101 orang dengan persentase 52,1%, berarti mayoritas karyawan (56,7%) menilai rekan kerja bersikap profesional, namun masih ada sebagian karyawan (43,3%) menilai kurang adanya sikap profesional dan teamwork. Nilai skor di atas 3,53 termasuk dalam kategori sedang, yang menunjukkan bahwa profesionalisme dan kerjasama tim masih belum maksimal dan perlu peningkatan.

Berdasarkan kedua jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa pada indikator Rekan Kerja, dengan memiliki skor 3,56 dimana kerjasama dan profesionalisme antar pegawai masih berada pada tingkat sedang. Ini menunjukkan bahwa hubungan antar rekan kerja belum sepenuhnya mendukung suasana kerja yang kolaboratif dan produktif.

Dari seluruh jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berada pada tingkat tinggi, karena sebagian besar karyawan merasa puas terhadap aspek-aspek utama pekerjaan mereka, seperti pekerjaan yang

memberikan kepuasan dan motivasi, gaji yang cukup memadai, serta adanya sistem promosi dan pengawasan yang berjalan dengan baik. Namun demikian, aspek kerjasama dan profesionalisme antar rekan kerja masih berada dengan skor 3,88 kategori Tinggi , sehingga perlu ditingkatkan agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, kolaboratif, dan mendukung peningkatan kinerja secara keseluruhan.

4.1.4. Analisis Data

Bagian ini menganalisis data yang dijelaskan dari data sebelumnya, yaitu deskripsi data. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model persamaan *Struktural Partial Least Squares* (SEM-PLS).

4.1.4.1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengevaluasi validitas (keakuratan) dan reliabilitas (kehandalan) dari variabel-variabel tersebut.

a. Construk Validity

Skor *loading factors* mencerminkan korelasi antara indikator dan konstruknya. Indikator dengan skor loading rentan menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak efektif dalam mengukur modelnya. Skor loading yang di harapkan $> 0,7$, Dalam hal ini bila outer loading $> 0,7$ berarti konstruk tersebut adalah valid. (Hamid dan Anwar ,2019).

Tabel berikut ini menampilkan hasil analisis loading factors untuk setiap indikator terhadap kontruk laten.

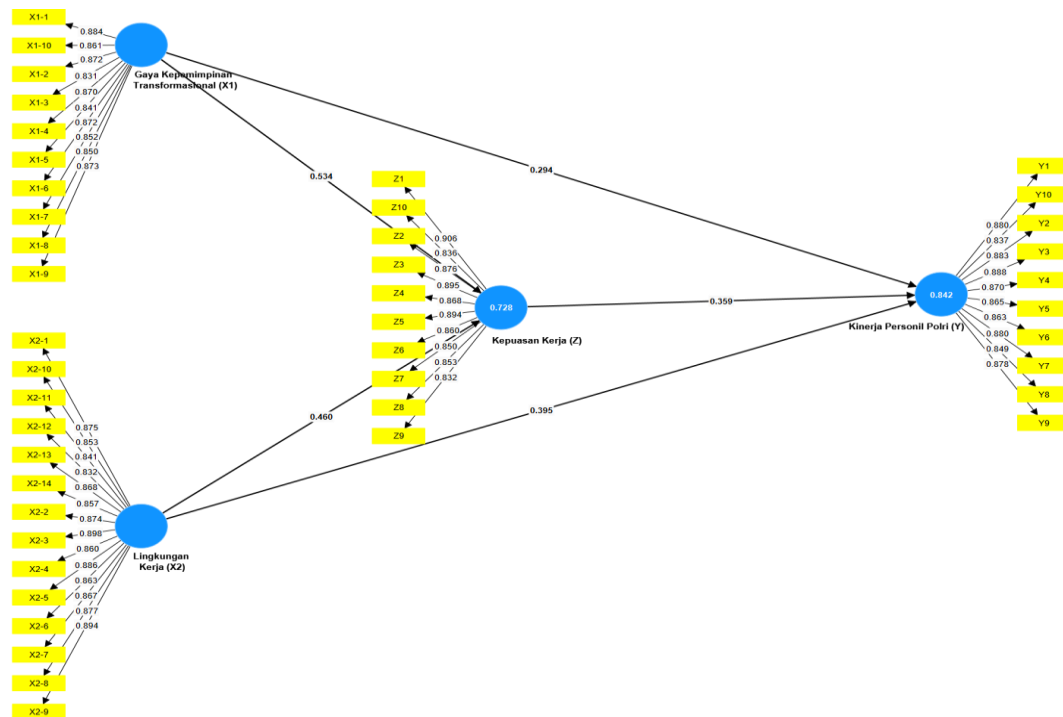
Tabel 4.11
Outer Loading

Variabel	Gaya Kepemimpinan _Transformasional (X1)	Lingkungan _Kerja (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Personil Polri (Y)
X1-1	0,884			
X1-2	0,872			
X1-3	0,831			
X1-4	0,870			
X1-5	0,841			
X1-6	0,872			
X1-7	0,852			
X1-8	0,850			
X1-9	0,873			
X1-10	0,861			
X2-1		0,875		
X2-2		0,874		
X2-3		0,898		
X2-4		0,860		
X2-5		0,886		
X2-6		0,863		
X2-7		0,867		
X2-8		0,877		
X2-9		0,894		
X2-10		0,853		
X2-11		0,841		
X2-12		0,832		
X2-13		0,868		
X2-14		0,857		
Z1			0,906	
Z2			0,876	
Z3			0,895	
Z4			0,868	
Z5			0,894	
Z6			0,860	
Z7			0,850	
Z8			0,853	
Z9			0,832	
Z10			0,836	
Y1				0,880
Y2				0,883

Y3				0,888
Y4				0,870
Y5				0,865
Y6				0,863
Y7				0,880
Y8				0,849
Y9				0,878
Y10				0,837

Sumber : SEM PLS 4 (2025)

Hasil *loading factors* tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1 Hasil *Output Loading Factors* (Output Program SmartPLS, 2024)

Dari tabel 4.10. terlihat bahwa nilai *loading factors* semua nilai konstruk setiap variabel adalah $>0,70$ berarti semua konstruknya valid.

b. Discriminant Validity

Salah satu metode untuk menilai discriminant validity adalah dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted (AVE)*. Jika nilai AVE lebih besar dari 0,50, maka dapat dikatakan bahwa setiap variabel memiliki discriminant validity yang baik atau valid

Tabel 4.12.

Average Variance Extracted

Variabel	Average variance extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan _Transformasional (X1)	0,741
Lingkungan _Kerja (X2)	0,753
Kepuasan Kerja (Z)	0,752
Kinerja Personil Polri (Y)	0,756

Sumber : Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2025

Kesimpulan dari pengujian Average Variance Extracted adalah sebagai berikut :

1. Variabel X1 (Gaya Kepemimpinan Transformasional) adalah valid, karena nilai AVE adalah $0,741 > 0,5$.
2. Variabel X2 (Lingkungan Kerja) adalah valid, karena nilai AVE adalah $0,753 > 0,5$.
3. Variabel Z (Kepuasan Kerja) adalah valid, karena nilai AVE adalah $0,752 > 0,5$.
4. Variabel Y (Kinerja Personil Polri) adalah valid, karena nilai AVE adalah $0,756 > 0,5$.

c. Composite Reliability

Composite Reliability atau Analisis konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai suatu konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Pengujian konsistensi internal menggunakan suatu nilai reliabilitas komposit dengan kriteria suatu variabel dikatakan reliable jika nilai suatu reliabilitas komposit > 0.70 (Hamid, 2019)

Tabel 4.13
Composite Reliability

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan _Transformasional (X1)	0,961	0,961	0,966	0,741
Lingkungan _Kerja (X2)	0,975	0,976	0,977	0,753
Kepuasan Kerja (Z)	0,963	0,964	0,968	0,752
Kinerja Personil Polri (Y)	0,964	0,965	0,969	0,756

Sumber: Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2025

Kesimpulan data pengujian Composite Reliability adalah sebagai berikut :

1. Variabel X1 (Gaya Kepemimpinan Transformasional) memiliki suatu nilai reliabilitas komposit dimana $X1 (0,966) > 0,70$ maka variabel X1 adalah reliabel.
2. Variabel X2 (Lingkungan Kerja) memiliki nilai reliabilitas komposit $X2 (0,977) > 0,70$ maka variabel X2 adalah reliabel.
3. Variabel Z (Kepuasan Kerja) memiliki suatu nilai reliabilitas komposit $Z (0,968) > 0,70$ maka variabel Z adalah reliabel.

4. Variabel Y (Kinerja Personil Polri) memiliki suatu nilai reliabilitas komposit $Y (0,969) > 0,70$ maka variabel Y adalah reliabel.

4.1.4.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model structural atau (*inner model*) bertujuan untuk menguji suatu hipotesis dalam penelitian. Bagian yang perlu dianalisis dalam model struktural yakni, koefisien determinasi R-Square, F-Square, dan pengujian hipotesis.

a. (*R-Square*)

Koefisien determinasi (*R-Square*) bertujuan untuk mengevaluasi adanya suatu keakuratan prediksi suatu model. Dengan kata lain untuk mengevaluasi bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur.

Tabel 4.14 Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0,728	0,725
Kinerja Personil Polri (Y)	0,842	0,839

Sumber : Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2025.

Kriteria dari R-Square adalah :

1. Jika nilai R-Square = 0.75 → Model adalah substansial (kuat)
2. Jika nilai R-Square = 0.50 → Model adalah moderate (sedang)
3. Jika nilai R-Square = 0.25 → Model adalah lemah (buruk).

Berdasarkan tabel 4.10 didapat hasil pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap variabel Z sebesar 0,728. Nilai R-Square sebesar 0,728 mengidentifikasikan bahwa variasi nilai variabel Kepuasan Kerja (Z) dapat dijelaskan oleh variasi nilai variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) sebesar 72,8%. Dengan hasil tersebut maka terlihat bahwa model dalam penelitian ini tergolong model yang Substansial kuat. Sedangkan untuk variabel X1, X2, dan Z terhadap variabel Y sebesar 0,842. Nilai R-Square sebesar 0,842 mengindikasikan bahwa variasi nilai variabel Kinerja Personil Polri (Y) dapat dijelaskan oleh variasi nilai variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Kepuasan Kerja (Z) sebesar 84,2%. Dari hasil tersebut maka terlihat bahwa model dalam penelitian ini tergolong model kuat (Substansial).

b. F-Square

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai F-Square saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai $F^2 = 0.02$ berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

2. Jika nilai $F^2 = 0.15$ berarti efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
3. Jika nilai $F^2 = 0.35$ berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4.15 *F-Square*

Variabel	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	Lingkungan Kerja (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Personil Polri (Y)
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)			0,816	0,235
Lingkungan Kerja (X2)			0,607	0,478
Kepuasan Kerja (Z)				0,222
Kinerja Personil Polri (Y)				

Sumber : Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2025

Kesimpulan dari pengujian korelasi antar variabel adalah:

1. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai korelasi = 0,816, maka terdapat efek yang sangat besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Variabel Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai korelasi = 0,607, maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Personil Polri (Y) memiliki nilai korelasi = 0,222, maka terdapat efek yang Sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.

4. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Personil Polri (Y) memiliki nilai korelasi = 0,235, maka terdapat efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
5. Variabel Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Personil Polri (Y) memiliki nilai korelasi = 0,478, maka terdapat efek yang Besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

c. Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis (hypothesis testing) mengandung tiga sub analisis, antara lain : (a) direct effect; (b) indirect effect,(c) total effect

c.1. Direct Effect (Pengaruh Langsung)

Pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) bertujuan untuk membuktikan bahwa hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara). Jika Nilai koefisien jalur dapat dilihat dari original sampel adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya. Jika nilai koefisien jalur pada original sampel adalah negative mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya.

Jika nilai probabilitas (P- Values) < (0.05) artinya pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan. Jika nilai probabilitas (P- Values) < (0.05) berarti pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan.

Tabel 4.16
Direct Effect (Pengaruh Langsung)

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> Z	0,534	0,534	0,035	15,414	0,000
X1 -> Y	0,294	0,296	0,051	5,721	0,000
X2 -> Z	0,460	0,458	0,038	12,190	0,000
X2-> Y	0,395	0,397	0,037	10,773	0,000
Z-> Y	0,359	0,358	0,050	7,204	0,000

Sumber : Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2025.

Berdasarkan tabel 4.12 diatas diperoleh :

1. Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,534 (positif), maka peningkatan nilai variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif akan diikuti oleh peningkatan Kepuasan Kerja. Pengaruh variabel X1 terhadap Z mempunyai nilai P-Values 0,000 < 0,05, berarti pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan. Dengan demikian, Gaya Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada personil Polri Pada Polres Asahan
2. Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1) terhadap Kinerja Personil Polri (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,294 (positif), maka peningkatan nilai variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif akan diikuti oleh peningkatan Kinerja Personil. Pengaruh variabel X1 terhadap Y mempunyai nilai P-Values 0,000 < 0,05, berarti pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif

terhadap Kinerja Personil adalah signifikan. Dengan demikian, Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil Polri Pada Polres Asahan

3. Pengaruh langsung Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,460 (positif), maka peningkatan nilai variabel Lingkungan Kerja akan diikuti oleh peningkatan Kepuasan Kerja. Pengaruh variabel X2 terhadap Z mempunyai nilai P-Values $0,000 < 0,05$, berarti pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan. Dengan demikian, Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada personil Polri Pada Polres Asahan
4. Pengaruh langsung Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Personil Polri (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,395 (positif), maka peningkatan nilai variabel Lingkungan Kerja akan diikuti oleh peningkatan Kinerja Personil. Pengaruh variabel X2 terhadap Y mempunyai nilai P-Values $0,000 < 0,05$, berarti pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Personil adalah signifikan. Dengan demikian, Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil Polri Pada Polres Asahan.
5. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Personil Polri (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,359 (positif), maka peningkatan nilai variabel Kepuasan Kerja akan diikuti oleh peningkatan Kinerja Personil. Pengaruh variabel Z terhadap Y

mempunyai nilai P-Values $0,000 < 0,05$, berarti pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Personil adalah signifikan. Dengan demikian, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil Polri Pada Polres Asahan.

c.2. Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan adanya suatu hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) adalah : (1) jika nilai P Values $< 0,05$, maka signifikan, artinya variabel mediator dapat memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen.. (2) jika nilai P-Values $> 0,05$, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. (Juliandi, 2018).

Tabel 4.17

Indirect Effect

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1-> Z -> Y	0,192	0,191	0,030	6,392	0,000
X2 -> Z -> Y	0,165	0,164	0,026	6,400	0,000

Sumber : Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2025

Kesimpulan nilai indirect effect pada tabel diatas adalah:

1. Pengaruh tidak langsung variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Personil Polri mempunyai nilai path coefficient sebesar 0,192 dengan P-Values $0,000 < 0,05$, maka Kepuasan

Kerja dapat memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Personil Polri secara positif dan signifikan.

2. Pengaruh tidak langsung variabel Lingkungan Kerja melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Personil Polri mempunyai nilai path coefficient sebesar 0,165 dengan P-Values $0,000 < 0,05$, maka Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Personil Polri secara positif dan signifikan.

c.3. Total Effect

Total Effect adalah pengaruh menyeluruh dari suatu variabel terhadap variabel lain, mencerminkan baik jalur langsung maupun jalur melalui variabel perantara. Pemahaman tentang total effect sangat penting dalam penelitian kuantitatif dan analisis kausal, karena membantu peneliti mengetahui seberapa besar dampak keseluruhan dari variabel tertentu.

Tabel. 4.18 Total Effect

Variabel	Direct Effect (D)	Indirect Effect (I)	Total Effect (T = D + I)
X1-> Y	0,294	0,192	0,486
X2 -> Y	0,395	0,165	0,560
X1 -> Z	0,534	-	0,534
X2 ->Z	0,460	-	0,460
Z -> Y	0,359	-	0,359

Sumber : Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung, dapat disimpulkan bahwa:

1. Variabel X1 memiliki pengaruh langsung terhadap Y sebesar 0,294, serta pengaruh tidak langsung melalui variabel Z sebesar 0,192, sehingga total

pengaruhnya terhadap Y adalah sebesar 0,486. Hal ini menunjukkan bahwa X1 secara langsung maupun melalui Z berkontribusi signifikan terhadap Y.

2. Variabel X2 menunjukkan pengaruh langsung terhadap Y sebesar 0,395, dan pengaruh tidak langsung melalui Z sebesar 0,165, sehingga total pengaruhnya terhadap Y mencapai 0,560. Ini menandakan bahwa X2 memiliki pengaruh total terbesar terhadap Y dibandingkan X1.
3. Variabel Z sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh langsung terhadap Y sebesar 0,359, dan terbukti memainkan peran penting dalam memperkuat pengaruh X1 dan X2 terhadap Y.
4. Seluruh jalur pengaruh dalam model ini terbukti signifikan secara statistik dengan nilai $p < 0,05$, yang mengindikasikan bahwa hubungan antar variabel dalam model penelitian ini valid dan dapat dipercaya.

Dengan demikian, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung dari X1 dan X2 terhadap Y melalui Z terbukti signifikan, dan X2 memiliki pengaruh total paling dominan terhadap Y.

4.2 Pembahasan

4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki koefisien jalur sebesar 0,294 (positif), dengan nilai p -value sebesar $0,000 < \alpha (0,05)$, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil

Polri. Artinya peningkatan kualitas gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja personil Polri. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang efektif akan menurunkan kinerja personil. Oleh karena itu gaya kepemimpinan transformasional perlu ditingkatkan agar kinerja meningkat.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Septyan et al. (2020), (Matriadi, 2021), (Royhul Akbar dll, 2022), (Iskandar dll, 2022), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan lingkungan kerja, kinerja, dan kepuasan kerja personil dalam berbagai organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja personil Polri di Polres Asahan. Salah satu aspek penting dalam gaya kepemimpinan ini adalah kemampuan pimpinan dalam memberikan visi yang jelas dan motivasi kepada personil, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja.

Hal-hal seperti pemberian arahan yang inspiratif, perhatian terhadap kesejahteraan personil, stimulasi intelektual, dan penghargaan terhadap prestasi menjadi kunci utama dalam mendorong kinerja yang optimal. Kurangnya perhatian terhadap aspek-aspek tersebut dapat berdampak negatif pada motivasi dan kinerja personil, sehingga penting bagi pimpinan Polri untuk terus mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional dalam rangka meningkatkan profesionalisme dan efektivitas tugas.

4.2.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Polri

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,395 (positif), dengan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$,

yang berarti bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil Polri.

Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh (Adela Putri et al., 2022), (Rizqul Anis et al., 2022), (Wahyu, 2021) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik maupun non-fisik berkontribusi secara positif terhadap kinerja individu.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja personil Polri di Polres Asahan. Salah satu indikator dominan dalam penelitian ini terdapat pada pernyataan "Fasilitas dan sarana kerja yang tersedia sudah memadai," yang menunjukkan tingkat skor tinggi dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

Dengan demikian, semakin baik kualitas lingkungan kerja yang dirasakan oleh personil, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan produktivitas personil.

Hal-hal yang mencakup kenyamanan tempat kerja, hubungan baik antar rekan, dukungan atasan, serta tersedianya fasilitas yang memadai menjadi komponen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Jika lingkungan kerja dikelola dengan baik, maka akan menciptakan suasana kerja yang positif dan mendorong semangat kerja serta pencapaian target kinerja secara optimal.

4.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki koefisien jalur sebesar 0,534 (positif), dengan nilai p -value sebesar $0,000 < 0,05$, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja personil Polri di Polres Asahan. Salah satu indikator paling dominan dalam penelitian ini ditunjukkan pada indikator Kepemimpinan yang Mendukung, khususnya pada pernyataan "Pimpinan selalu memperhatikan dan peduli terhadap kesejahteraan personil", yang memperoleh skor tinggi.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya oleh (Afiat, 2023), (Zulfikar et al., 2021), (Mahdi, 2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi, kepercayaan, dan kepuasan kerja anggota organisasi. Hal ini disebabkan karena pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tugas, tetapi juga membangun hubungan emosional, memberdayakan anggota, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Dengan demikian, semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja personil. Gaya kepemimpinan ini ditunjukkan melalui kejelasan visi, komunikasi

yang menginspirasi, dukungan psikologis, stimulasi intelektual, dan penghargaan terhadap kinerja bawahan.

Secara keseluruhan, penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang baik oleh pimpinan Polri di Polres Asahan mampu mendorong kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.2.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,460 (positif), dengan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$, yang berarti bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Ayunasrah & Diana 2022), (Jasmine et al., 2020), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk sikap dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Lingkungan kerja yang mendukung akan menciptakan suasana positif, menurunkan tingkat stres, serta mendorong loyalitas.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja personil Polri di Polres Asahan. Indikator yang paling dominan dalam penelitian ini adalah pada pernyataan "Fasilitas dan sarana kerja yang tersedia sudah memadai," yang menunjukkan skor tinggi dan dinilai sangat mendukung pelaksanaan tugas.

Dengan demikian, semakin baik kondisi lingkungan kerja, baik secara fisik maupun psikologis, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja personil.

Lingkungan kerja yang kondusif mencakup hubungan yang harmonis antar rekan kerja, dukungan dari atasan, kenyamanan tempat kerja, serta tersedianya fasilitas yang memadai.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja di Polres Asahan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja personil Polri, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan kinerja organisasi secara menyeluruh.

4.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,359 (positif), dengan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$, yang berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja personil.

Hasil ini sejalan dengan teori dan penelitian terdahulu, seperti yang dikemukakan oleh (Lazuardi, 2024),(Ratnaningrum, 2022) yang menyatakan bahwa individu yang merasa puas dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, loyalitas yang lebih tinggi, serta komitmen terhadap organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi juga mampu mendorong perilaku kerja positif seperti disiplin, tanggung jawab, dan dedikasi terhadap tugas.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil Polri di Polres Asahan. Salah satu indikator dominan yang mendorong kepuasan kerja adalah pernyataan “Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan

saya”, serta “Saya merasa memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi” pada indikator komitmen.

Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh personil, maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja yang ditampilkan. Kepuasan kerja mencerminkan kondisi psikologis dan emosional personil terhadap aspek-aspek penting dalam pekerjaan, seperti lingkungan kerja, sistem kompensasi, pengakuan, dan kesempatan pengembangan karier.

Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan motivasi, meningkatkan absensi, dan menurunkan efektivitas kerja. Oleh karena itu, upaya peningkatan kepuasan kerja personil, baik melalui perbaikan sistem penghargaan, peningkatan kondisi kerja, maupun penguatan hubungan atasan-bawahan, menjadi kunci penting dalam mendukung pencapaian kinerja optimal di lingkungan Polres Asahan.

4.2.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja personil melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja personil melalui kepuasan kerja memiliki nilai path coefficient sebesar 0,192, dengan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja personil Polri di Polres Asahan.

Artinya, semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang mencakup visi yang jelas, komunikasi inspiratif, perhatian terhadap kesejahteraan personil, serta pemberian penghargaan akan meningkatkan kepuasan kerja personil. Pada gilirannya, kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja.

Temuan ini selaras dengan teori kepemimpinan transformasional menurut (Zulfikar et al., 2021), (Afiat, 2023), yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan komitmen, motivasi, dan semangat kerja tinggi melalui pendekatan yang inspiratif dan suportif, yang pada akhirnya akan meningkatkan hasil kerja bawahannya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional bukan hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga memiliki efek tidak langsung yang signifikan melalui peningkatan kepuasan kerja. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan ini perlu terus dikembangkan dan diterapkan secara konsisten di lingkungan Polres Asahan guna memperkuat kinerja personil melalui peningkatan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja mereka.

4.2.7. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja personil melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja personil

melalui kepuasan kerja memiliki nilai path coefficient sebesar 0,165, dengan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$

.Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja personil Polri di Polres Asahan. Artinya, ketika lingkungan kerja-seperti hubungan antar rekan, ketersediaan fasilitas, suasana kerja yang kondusif, serta sistem kerja yang teratur-dibangun dengan baik, maka hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja personil. Selanjutnya, kepuasan kerja yang tinggi akan memotivasi personil untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan dedikasi, dan akhirnya berdampak langsung pada peningkatan kinerja.

Temuan ini sejalan dengan pendapat (Ayunasrah & Diana, 2022), (Adela Putri et al., 2022), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik dan sosial yang baik akan meningkatkan kenyamanan, motivasi, dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya memperkuat kinerja mereka.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja personil secara tidak langsung. Oleh karena itu, upaya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung harus menjadi prioritas dalam strategi manajerial Polres Asahan guna mendorong kinerja optimal dari setiap personil.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Personil Polri yang Dimediasi Kepuasan Kerja pada Polres Asahan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki koefisien jalur sebesar 0,534 (positif), dengan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$, yang berarti bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
2. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,460 (positif), dengan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$, yang berarti Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
3. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa koefisien jalur Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja adalah sebesar 0,294 (positif), dengan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan.
4. Lingkungan Kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja personil Polri. Koefisien jalur Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

adalah sebesar 0,395 (positif), dengan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$, yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan.

5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja personil Polri. Koefisien jalur Kepuasan Kerja terhadap Kinerja adalah sebesar 0,359 (positif), dengan nilai p-value $0,000 < 0,05$, yang berarti pengaruhnya signifikan dan positif.
6. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja personil Polri secara positif dan signifikan. Koefisien jalur pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja adalah sebesar 0,192 dengan nilai p-value $0,000 < 0,05$, menunjukkan mediasi yang signifikan.
7. Kepuasan Kerja juga memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja personil Polri secara positif dan signifikan. Nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja adalah sebesar 0,165 dengan nilai p-value $0,000 < 0,05$, yang berarti mediasi ini signifikan.

5.2. Saran

Penelitian ini memiliki karakteristik khusus dengan variabel independen sebanyak dua (X1 dan X2) serta variabel mediasi (Z). Oleh karena itu, peneliti ingin menyampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Polres Asahan seharusnya meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional yang belum baik atau optimal, dengan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja personil perlu memberikan pelatihan kepemimpinan yang berkelanjutan dapat membantu memperkuat kemampuan pimpinan dalam menginspirasi dan mendukung bawahannya.
2. Polres Asahan disarankan untuk terus meningkatkan kualitas lingkungan kerja, baik dari segi fisik maupun psikologis, seperti memperbaiki fasilitas kerja, memastikan suasana kerja yang kondusif, serta membangun hubungan yang harmonis antar personil guna mendukung kinerja yang optimal.
3. Polres Asahan perlu memberikan perhatian lebih terhadap faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja personil, misalnya melalui pemberian penghargaan, pengembangan karier, serta pembinaan yang dapat meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas personil.
4. Pimpinan Polres Asahan dianjurkan untuk menggunakan hasil penelitian ini sebagai dasar dalam merancang program pengembangan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja personil secara keseluruhan.

5. Penelitian ini menunjukkan pentingnya variabel kepuasan kerja sebagai mediator, sehingga peneliti berikutnya dapat mempertimbangkan untuk menambah variabel mediasi atau moderator lain yang berpotensi mempengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja.
6. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian serupa dapat dilakukan di Polres lain dengan ruang lingkup yang lebih luas, jika ingin mengangkat topik yang sama dengan penelitian ini. Dengan adanya penelitian lanjutan mengenai topik ini akan membuat penelitian ini lengkap sehingga dapat digunakan untuk mengambil keputusan secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Juliandi, Sapriyal Manurung, I. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep dan Aplikasi*. UMSU Press. In *Metodologi Penelitian Bisnis (Issue ISBN: 978-602-703330-3-0)*.
- Adela Putri, K., Rialmi, Z., Suciati, R., *Pembangunan Nasional Veteran Jakarta Jl Fatmawati Raya*, U. R., Labu, P., Cilandak, K., Depok, K., & Khusus Ibukota Jakarta, D. (2022). *Pengaruh Lingkungan Kerja, disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Personil Polri di Kantor Kepolisian Resor Sawahlunto*. *Jurnal Ikraith-Ekonomika*, 5(2), 116–127.
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2019). *Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan*. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Afiat, R. N. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Motivasi , Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Anggota Polri di Polrestabes Makassar*. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 357–374.
- Agustina, S., Darma, W. A., Fajar, V. F., Maulana, I. D., & Putra, M. F. P. (2023). *Kinerja Anggota Kepolisian Pada Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) Melalui 13 Komponen Penilaian Di Kepolisian Daerah Sumatera Selatan*. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Studi Kebijakan (JIASK)*, 5(2), 151–170. <https://doi.org/10.48093/jiask.v5i2.135>
- Ahmad, A. J., Mappamiring, & Mustari, N. (2022). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba*. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik*, 3(1), 287–298.
- Alfian, A., & Mujisi, N. (2020). *Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Anggota Polisi SAT Reskrim Polresta Padang*. *Jurnal Pundi*, 3(3), 279. <https://doi.org/10.31575/jp.v3i3.149>
- Aprilinda, D., Budiman, A. P., Islam, F. A., & Malang, U. M. (2021). *Konsep kepemimpinan transformasional*. 1(7), 840–846.
- Ayunasrah, T., & Diana, R. (2022). *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen (JUIIM) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bener Meriah*. 4(1), 1–10.
- Bagus, M. (2021). No Title. 16.
- Basyid, A. (2024). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang*, 7(1), 39–43.

- Budiyanto, C., Hasnawati, Sukamdani, N. ., Permatasari, R. ., Wijaya, I. M. ., Suryanto, D., Ansari, Mutawally, A. ., Putri, M. F. J. ., Afifin, M. ., Rismanto, D., Zahara, I., & Djerubu, D. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Vol. 01).
- Candra, D. M. (2024). Teori dan Gaya Kepemimpinan Dalam Membentuk Karakter dan SDM yang Unggul. 3.
- Chamariyah, Mohammad Rofiq Hariyadi, & C. Sri Hartati. (2022). *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Personel Polres Pamekasan Melalui Kemampuan Kerja. EKONOMIKA45 : Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 9(2), 97–108.
- Fadzil Hanafi Asnora. (2024). *Penerapan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan Perusahaan. Optimal Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 4(3), 66–75. <https://doi.org/10.55606/Optimal.V4i3.3853>
- Firmansyah, M. A., & Mahardhika, B. W. (2018). *Pengaruh Faktor-Faktor Lingkungan Kerja Internal Dan Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Warnatama Cemerlang Gresik. Balance: Economic, Business, Management and Accounting Journal*, 15(02).
- Hartati, M., Jalil, M., & Subroto, S. (2023). *Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. Multiplier: Jurnal Magister Manajemen*, 4(1), 19–28. <https://doi.org/10.24905/mlt.v4i1.58>
- Hasanah, J., Alim, M. Z., Febriansyah, V., Anshori, M. I., Ekonomi, F., & Madura, U. T. (2023). *Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional : Sistematika Tinjauan Literatur. 1*(4).
- Hasyimi, H., Mariatin, M., & Pasaribu, S. (2020). *Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Personil Satuan Reserse Kriminal Di Kepolisian Resort Kota Besar Medan. Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, 2(1), 8–17. <https://doi.org/10.31289/tabularasa.v2i1.282>
- Hermawan, R., & Rahadi, D. R. (2021). *Analisa Lingkungan Kerja dan Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Motivasi: Studi Literatur. Tirtayasa Ekonomika*, 16(1), 118. <https://doi.org/10.35448/jte.v16i1.10090>
- Himam, F., Manajemen, M., Ekonomi, F., Islam, U., & Agung, S. (2024). ETOS Kerja Polri , Keterlibatan Kerja Personil.
- Husni Pasarela. (2023). Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia. *CiDEA Journal*, 2(2), 66–75. <https://doi.org/10.56444/cideajournal.v2i2.1277>
- Ismoyo, F. D. W. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

- Karyawan di Sumber Rejeki. *Aktualisasi Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 55–72. <https://doi.org/10.30762/akdimas.v1i1.1533>
- Jasmine, I., Studi, P., Manajemen, S., & Ekonomi, F. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Mediasi. *II*(2), 450–460.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPls*. Universitas Batam.
- Kamal, Badaruddin, & Azhari, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Kompetensi Personil Terhadap Kinerja Anggota Polri Di Polres Pangkep. *1*(4), 3025–1303. <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/jpm>
- Lazuardi, B. (2024). Pengaruh Kepemimpinan , Motivasi Kerja , Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Personil Polisi Biro Rena Polda Sumatera Utara. *2*(1).
- Manajemen, P. S., Muhammadiyah, U., Utara, S., & Transaksional, K. (2020). No Title. *3*(1), 41–59.
- Manda, B. D. (2020). Pengaruh Etika Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Manegggio:Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *3*(2), 160–170.
- Matriadi, F. (2019). Iskandar, Faisal Matriadi, Aiyub 41. *4*(2), 41–66.
- Muayyad, D. M., & Gawi, A. I. O. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah Ii. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, *9*(1), 75–98.
- Nainggolan, H., Ulya, Z., Kusumadewi, R. N., Selasi, D., Wahyuningsih, R. S. H., Setiawan, R., Andriani, D., Rusmardiana, A., Permata, S., Abdullah, Wahidayanti, Sofyanty, D., Utami, N. E., Sipayung, B., & Ridwan, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Nitisemito (2019:89). (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Perumda Dharma Jaya)*. *Angewandte Chemie International Edition*, *6*(11), 951–952., 2013–2015.
- Nurhalizah, M., & Jufrizen, J. (2024). Pengaruh Etika Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Kantor Walikota Medan. *Jesya*, *7*(1), 119–134.
- Nurhalizah, S., Kholijah, G., & Gusmanely, Z. (2024). Analisis Structural Equation Modeling Partial Least Square pada Kinerja Pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. *Indonesian Journal of Applied Statistics*, *6*(2), 125. <https://doi.org/10.13057/ijas.v6i2.78921>

- Organisasi, I. D. A. N. (2023). Telaah dampak positif gaya kepemimpinan transformasional bagi peningkatan produktivitas individu dan organisasi. 4(1), 726–731.
- Pranogyo, A. B., Manajemen, P., Tinggi, S., Ekonomi, I., Jakarta, I., & Style, L. (2022). Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan: tinjauan literatur. 7(2).
- Rahmadhani, N. P., & Priyanti, Y. (2022). Konsep Dasar Kepuasan Kerja : Sebuah Tinjauan Teori. Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMAK), 1(1), 39–48.
- Risher, J., & Hair Jr, J. F. (2017). The Robustness of PLS Across Disciplines. Academy of Business Journal, 1(January 2017), 47-55. <https://serch.proquest.com/openview/617c8dcdad9cdd1e96ed3daf8a8b1cc4/1>
- Rizqul Anis, I Made Bayu Dirgantara, & Meirani Harsasi. (2022). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian Dengan Mediasi Komitmen Organisasi. EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran, 3(3), 1011–1022.
- Robbins, M. (2017). Bab II Studi Kepustakaan 2.1 Landasan Teori 2.1.1 Kepemimpinan Transformasional 2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional.
- Saefullah, M., & Basrowi, B. (2022). Dampak Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Karyawan Bagian Produksi. Jurnal Bina Bangsa Ekonomika, 15(2), 481–491. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v15i2.183>
- Saharuddin, Amang, B., & Husain, A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Personil Biro Sumber Daya Manusia POLDA Sulsel. Jurnal Ekonomika, 6(2), 210–230. <http://journal.ildikti9.id/Ekonomika>
- Sari Pascariati Kasman, P. (2021). Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Bank Syariah Indonesia: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja Dan Perubahan Organisasi (Literature Review Manajemen). Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial, 2(2), 689–696.
- Sedarmayanti. (2007). Penulis adalah Kasubbag Keuangan pada Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam UIN Antasari Banjarmasin. □ 113. Manajemen Sumber Daya Manusia, 17 no 31(31), 113–124.
- Siboro, E. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja, Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Stres Kerja Pada Aparat Kepolisian Daerah Sumatera Utara (Studi Pada Direktorat Reserse Kriminal Khusus). Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah), 5(1), 279–292.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. CV. Alfabeta.

- Suhanta, B., Jufrizen, J., & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Lingkungan Kerja. *Jesya*, 5(2), 1396–1412. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.736>
- Sulaiman Saat & Sitti Mania. (2020). Pengantar Metodologi penelitian. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1).
- Supriadi, S., Nasir, N., & ... (2018). Kepuasan Kerja Dan Kinerja Personil Polda Aceh. *Jurnal Magister ...*, 2(2), 135–141.
- Suryani, N. K. (2022). Kepuasan Kerja: Pengaruhnya Dalam Organisasi. *Jurnal Imagine*, 2(2), 71–77. <https://doi.org/10.35886/imagine.v2i2.491>
- Susanto, N. (2019). Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan Pt Rembaka. *Agora*, 7(1), 2.
- Utami, Y. T., Awal, M., Nugroho, S., Reskrim, U., & Samigaluh, P. (2024). Upaya Peningkatan Kinerja Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) Di Unit Reskrim Polsek Samigaluh. 2(1), 187–204.
- Wahyurudhanto, A. (2019). Kepuasan Masyarakat terhadap Kinerja Polri. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 12(3), 18. <https://doi.org/10.35879/jik.v12i3.75>
- Winarsih, W., Veronica, A., & Efidiyana, E. (2020). Peranan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Musi Prima Karsa Palembang. *Jurnal Manajemen Dan Investasi (Maninvestasi)*, 2(2), 181–191. <https://doi.org/10.31851/jmaninvestasi.v2i2.5272>
- Wulandari, R. D., Sabrina, R., & Rambe, M. F. (2024). Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Era Pandemi. 7.
- Yuliantini, T., & Santoso, R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja Karyawan Pt Travelmart Jakarta Pusat. *Jurnal Manajemen Oikonomia*, 16(1), 29–44. <http://journal.unas.ac.id/oikonomia/article/view/1153/941>
- Zulfikar, Z., Marbawi, M., & Aiyub, A. (2021). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Personil Polres Kota Lhokseumawe. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 5(2), 1. <https://doi.org/10.29103/j-mind.v5i2.3431>

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Sinta Astika Handayani (2320030038) mahasiswa Pascasarjana Magister Manajemen memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan Tesis pada program Pascasarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Personil Polri Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Polres Asahan ”**. Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak / Ibu saya ucapkan terima kasih.

I. KRITERIA RESPONDEN

UMUR :

JENIS KELAMIN :

PENDIDIKAN TERAKHIR :

LAMA BEKERJA :

Petunjuk Pengisian

1. Bacalah sejumlah pernyataan dibawah ini dengan teliti.
2. Mohon kuesioner ini diisi dengan lengkap dari seluruh pertanyaan yang ada
3. Berilah tanda (✓) pada kolom jawaban yang tersedia

4. Terdapat 5 alternatif pengisian jawaban, yaitu :

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (ST)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Variabel Kinerja Personil Polri (Y)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
		%	%	%	%	%
Komitmen Organisasi						
1	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini.					
2	Saya merasa memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi					
Disiplin						
3	Saya selalu datang tepat waktu sesuai jam kerja yang ditetapkan.					
4	Saya mematuhi semua peraturan dan prosedur yang berlaku di tempat kerja					
Motivasi						
5	Saya tetap bersemangat meskipun menghadapi tantangan dalam pekerjaan					
6	Saya merasa termotivasi untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan.					
Lingkungan Kerja						
7	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan sejawat					
8	Fasilitas dan sarana kerja yang tersedia sudah memadai.					
Profesionalisme SDM						
9	Saya menjalankan pekerjaan sesuai dengan standar etika profesi.					
10	Saya mempunyai kompetensi yang cukup untuk menjalankan tugas					

1. Variable Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
		%	%	%	%	%
Visi						
1	Pimpinan organisasi memiliki visi yang jelas dan terarah					
2	Saya merasa puas terhadap pimpinan dalam memperlakukan personil					
Komunikasi Inspirasional						
3	Pimpinan mampu menginspirasi personel melalui komunikasi.					
4	Arahan yang diberikan oleh pimpinan mampu memotivasi pesonil untuk menjalankan tugas dengan baik					
Kepemimpinan Yang Mendukung						
5	Pimpinan selalu memperhatikan dan peduli terhadap kesejahteraan personil.					
6	Pimpinan mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, penuh keakraban dan mendukung secara psikologi untuk pelaksanaan tugas					
Stimulasi Intelektual						
7	Pimpinan mampu meningkatkkan minat dan kewaspadaan personil atas munculnya masalah					
8	Pimpinan mampu meningkatkan stimulasi intelaktual sehingga dapat meningkatkan kemampuan personil dalam mengatasi masalah untuk mendapatkann solusi					
Kesadaran Personal						
9	Saya merasa pimpinan menghargai usaha-usaha personil untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat					
10	Pimpinan selalu memberi rewerd atau prestasi yang dicapai oleh personil					

Variabel Lingkungan Kerja (X2)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
		%	%	%	%	%
Penerangan						
1	Penerangan di tempat kerja saya cukup untuk menunjang aktivitas					
2	Saya merasa penerangan di tempat kerja sudah sesuai standar kesehatan kerja					
Suhu Udara						
3	Suhu udara di tempat kerja cukup nyaman untuk bekerja.					
4	Sistem ventilasi atau pendingin ruangan berfungsi dengan baik					
Suara Bising						
5	Suara bising di lingkungan kerja tidak mengganggu konsentrasi saya dalam berkerja.					
6	Tempat kerja cukup tenang untuk memungkinkan saya bekerja dengan fokus.					
Penggunaan Waktu						
7	Saya mampu menyelesaikan tugas-tugas saya dalam waktu yang ditentukan.					
8	Saya dapat memanfaatkan waktu kerja secara efisien dan efektif setiap hari					
Ruang Gerak Sempit						
9	Saya merasa cukup memadai sehingga tidak membatasi ruang gerak saya dala beraktivitas					
10	Penataan ruang kerja mendukung efisiensi dan kenyamanan kerja.					
Kemampuan Kerja						
11	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan dengan kualitas yang baik					
12	Saya memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai untuk menjalankan pekerjaan saya.					
Hubungan Antar Pegawai						
13	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan-rekan saya.					
14	Konflik antar pegawai tidak pernah di tempat kerja saya					

Variable Kepuasan Kerja (Z)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
		%	%	%	%	%
Pekerjaan Itu Sendiri						
1	Saya merasa bahwa pekerjaan saya memberi kepuasa kerja bagi saya					
2	Saya merasa pekerjaan saya memberikan tantangan yang memotivasi saya untuk berkembang.					
Gaji						
3	Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya.					
4	Gaji saya cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup saya sehari-hari					
Promosi						
5	Saya menilai bahwa pola pengembangan karier di instansi saya dilakukan secara adil					
6	Promosi jabatan di instansi saya memungkinkan setiap personil dapat berkembang					
Pengawas						
7	Petugas pengawasan selalu memberi petunjuk dalam pelaksanaan tugas					
8	Pengawas selalu melakukan aktivitas pengawasan terhadap pelaksanaan tugas personil secara berkala					
Rekan Kerja						
9	Saya merasa rekan kerja saya selalu membantu dalam menyelesaikan pekerjaan .					
10	Rekan kerja saya memiliki sikap profesional dan team work dalam menyelesaikan tugas					

Lampiran Tabulasi Hasil Penelitian

1. Variabel Kinerja Personil Polri (Y)

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	3	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	5	4	4	3	3	4	4	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	5	5	4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	4	5	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4	5	3
4	4	4	4	4	3	3	5	4	3
5	4	4	4	4	4	5	5	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
3	2	2	3	3	2	2	3	2	2
4	5	5	5	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4	5	3
3	3	3	3	3	2	2	3	3	2

4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
4	3	4	4	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	4	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	5	3	3	4	3	3
2	1	1	1	1	1	1	2	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	5	4	4	4	4	5	3
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	5	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
2	1	1	2	2	1	1	2	1	1
4	3	4	4	4	3	3	4	3	3
4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	5	4	3

4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
2	1	1	2	2	1	1	2	1	1
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	5	3	4	5	4	3
4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
2	1	2	2	2	1	1	2	1	1
5	4	4	5	4	4	5	5	4	4
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
2	1	1	2	1	1	1	2	1	1
4	4	4	4	4	3	3	5	4	3
4	5	4	4	4	3	4	4	4	3
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	5	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
5	5	4	5	4	4	4	5	4	5
4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	5	4	3	3	4	3	3
4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
5	5	4	5	5	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	4	5	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	3	4	4	4	3	3	4	3	3

4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	5	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	5	5	4	4	3	4	4	4	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	2	3	2	2
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	5	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	5	4	4	3
4	3	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
5	4	4	5	4	4	5	5	5	4
4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	5	4	3
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
4	5	4	4	4	3	4	4	4	3
5	4	4	5	4	3	4	4	5	3
4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
1	2	2	2	2	1	1	1	2	1
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	4	4	5	4	4	5	4

3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	5	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
5	4	4	5	4	4	4	5	5	4
3	2	2	3	2	2	2	3	2	2
5	4	4	4	4	5	4	4	4	5
3	2	2	3	2	2	2	3	2	2
3	2	2	2	2	2	2	1	2	2
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	2	2	1	1	2	1	1
4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	4	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	3	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	5	4	4	4	3	4	3	4
4	5	4	5	4	3	4	4	4	3
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	3	5	4	4	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	5	4	4	4	3	4	4	4	3
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	5	5	4	4	4	5	4	4

2. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

X1-1	X1-2	X1-3	X1-4	X1-5	X1-6	X1-7	X1-8	X1-9	X1-10
4	4	5	5	5	5	4	5	4	5
3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
5	4	5	5	4	4	4	4	5	4
5	4	4	4	5	5	4	5	5	5
3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
5	4	5	5	4	4	4	5	4	4

5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	4	4	4	4	3	4	4	3
3	3	4	4	3	4	4	3	3	4
5	4	5	5	5	4	5	5	4	4
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	5	4	5	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	4	2	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	3	4	4	4	3
4	4	3	4	4	3	4	4	4	5
4	4	4	5	5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
4	5	4	5	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	3	4	5	4	5	4
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	4	4	5	3	4	3	4	4
3	3	4	4	4	4	3	3	4	3
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4	4	4	5	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	5	4	5
5	5	4	5	5	5	5	4	5	4
4	3	4	3	4	4	5	4	4	3
5	4	5	4	5	4	5	4	4	5
2	3	3	3	3	2	3	2	2	2
4	5	4	4	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	3	4	3	4
5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4

2	1	1	2	2	1	2	1	2	2
3	4	5	5	3	4	5	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
5	4	5	5	5	4	5	4	5	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
4	4	5	5	4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
4	5	4	5	5	4	4	5	5	5
2	3	3	3	3	3	2	2	3	2
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	3	3	4	4
4	5	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	3	4	5	4	4	5	4
4	4	5	4	5	3	4	4	4	5
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
4	3	4	3	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	2	3	2	2	3	2	2
5	5	4	5	5	4	3	5	4	5
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
4	3	4	3	4	4	4	3	4	3
4	5	4	5	5	4	4	5	4	5
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	4	5	4	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	4	3	3	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
5	4	4	5	4	4	5	5	5	4

5	4	4	5	4	5	4	5	5	5
3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
5	4	4	4	4	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	3	5	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	4	4	5	4	4	5	3	5	4
3	3	4	4	4	4	2	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	5	4	5	4	5
4	5	4	4	4	5	5	4	4	5
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
5	4	5	5	3	5	5	4	5	4
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	4	5	4
5	4	5	4	5	3	4	5	4	3
2	1	3	2	2	2	2	2	2	2
4	5	3	4	3	4	4	5	4	5
2	2	3	3	3	2	2	3	2	3
5	4	4	5	4	5	5	5	3	4
5	5	5	4	5	5	5	4	5	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
3	2	2	3	2	3	3	3	3	2
4	4	5	4	4	4	3	5	4	4
1	1	3	2	3	2	2	2	2	2
3	3	2	3	3	3	3	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
2	2	2	2	1	2	1	1	2	2
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3

3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
2	4	3	4	4	4	4	3	3	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
4	4	3	4	5	4	5	4	3	4
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	3	4	3
4	5	5	4	4	4	5	5	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
5	5	3	5	5	5	5	5	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	3	3	3	3	4
4	4	4	5	5	5	4	5	5	5

3. Variabel Lingkungan Kerja (X2)

X2-1	X2-2	X2-3	X2-4	X2-5	X2-6	X2-7	X2-8	X2-9	X2-10	X2-11	X2-12	X2-13	X2-14
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4
5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4
5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4

5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3
4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5
4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4
5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5
5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	5
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4
4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4
5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4
3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3
3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5

4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5
3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4	3	5	3
4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3
4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5
5	4	4	5	4	4	5	4	5	3	5	5	3	5
5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5
5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3
4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5
5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5
3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4

4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4
4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4
4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5
4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
2	3	2	3	2	2	2	3	1	3	3	3	2	2
5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5
3	1	3	1	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2
2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4
3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5
4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4

4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	4	5
4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
4	4	5	4	3	5	5	3	5	4	4	4	4	3
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

4. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	5	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	5	3	3	3	3	3	3
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	3	3	3	4	3	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	3	3	3	4	3	4

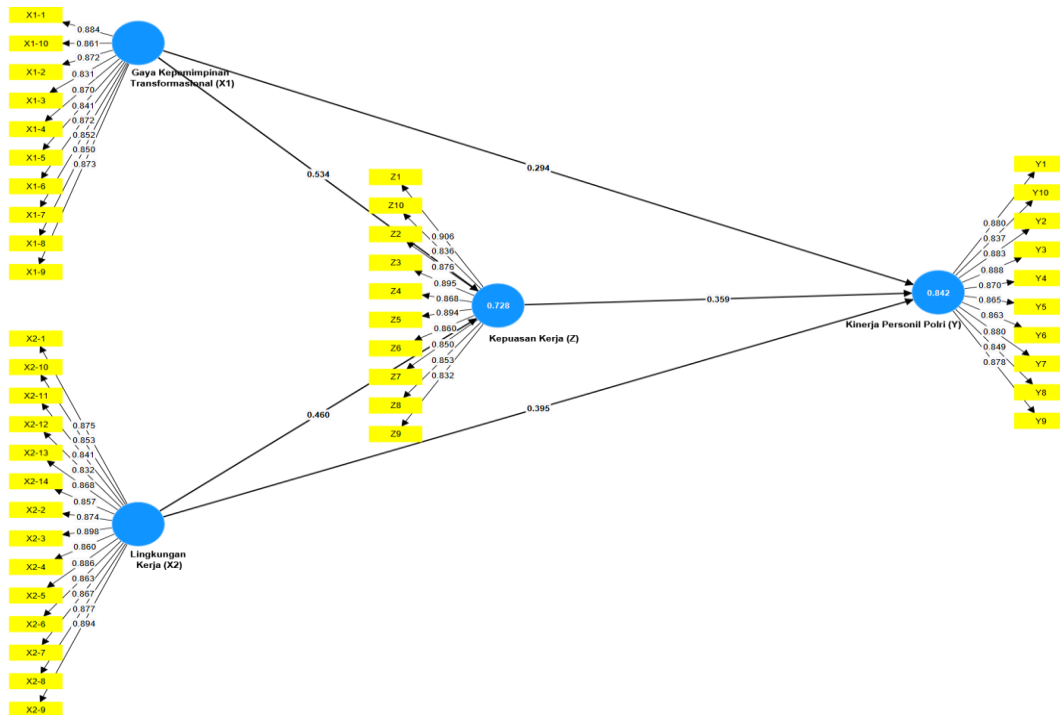
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	3	4
4	5	4	5	4	4	4	3	4	3
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	3	3	3	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
4	4	5	4	5	4	5	4	4	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	5	4	4	4	3	3	3	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
5	5	5	5	4	5	4	4	5	4
4	5	4	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	5	4	4	5	4	4	3	3
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
4	4	4	5	4	4	5	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
5	5	4	4	4	4	3	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	5	4	4	4	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	4	3	3	3	3
2	2	1	1	1	2	2	1	2	1

5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	5	4	4	4	4	5	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	4	5	4	4	4	4	3	3	3
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	4	5	5	4	4	3	3	3
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
5	5	4	5	4	4	4	4	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	5	4	4	3	3	3	3	3	3
1	2	2	1	2	1	2	1	2	1
4	4	4	5	4	4	4	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	4	3	3
2	1	2	1	1	1	2	2	2	2
4	4	4	5	5	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	5	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	5	4	3	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	3	3	3	4	3	3	3
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	5	4	4	3
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4

5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
2	2	2	2	1	1	2	2	2	1
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	3	4	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
3	3	3	1	2	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	4	4	5	4	5
2	1	3	2	2	3	2	2	2	2
3	2	2	3	2	2	2	3	2	2
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
2	1	2	2	2	1	1	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	4	4	4	3	3	3	3	3
5	4	5	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
5	5	5	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	5	4	3	4	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	4	4	4	3	3
5	5	5	5	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
4	4	4	5	4	4	3	4	3	4
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
5	5	5	4	5	4	4	5	4	4

Lampiran Hasil Pengujian SMART PLS

1. Loading Factors



2. Construct Reliability dan Validity

Construct reliability and validity - Overview		Copy to Excel	Copy to R
		Average variance extracted (AVE)	
Gaya Kepemimpinan _Transformasional (X1)		0.741	
Kepuasan Kerja (Z)		0.752	
Kinerja Personil Polri (Y)		0.756	
Lingkungan _Kerja (X2)		0.753	

3. Composite Reliability

Construct reliability and validity - Overview			
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Gaya Kepemimpinan _Transformasional (X1)	0.961	0.961	0.966
Kepuasan Kerja (Z)	0.963	0.964	0.968
Kinerja Personil Polri (Y)	0.964	0.965	0.969
Lingkungan _Kerja (X2)	0.975	0.976	0.977

4. R-Square

R-square - Overview			
	R-square	R-square adjusted	
Kepuasan Kerja (Z)	0.728	0.725	
Kinerja Personil Polri (Y)	0.842	0.839	

5. F-Square

f-square - Matrix				
	Gaya Kepemimpinan _Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Personil Polri (Y)	Lingkungan _Kerja (X2)
Gaya Kepemimpinan _Transformasional (X1)		0.816	0.235	
Kepuasan Kerja (Z)			0.222	
Kinerja Personil Polri (Y)				
Lingkungan _Kerja (X2)		0.607	0.478	

6. Direct Effect

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
Gaya Kepemimpinan _Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.534	0.534	0.035	15.414	0.000
Gaya Kepemimpinan _Transformasional (X1) -> Kinerja Personil Polri (Y)	0.294	0.296	0.051	5.721	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Personil Polri (Y)	0.359	0.358	0.050	7.204	0.000
Lingkungan _Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.460	0.458	0.038	12.190	0.000
Lingkungan _Kerja (X2) -> Kinerja Personil Polri (Y)	0.395	0.397	0.037	10.773	0.000

7. Indirect Effect

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
Gaya Kepemimpinan _Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Personil Polri (Y)	0.192	0.191	0.030	6.392	0.000
Lingkungan _Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Personil Polri (Y)	0.165	0.164	0.026	6.400	0.000

