



PT. RADJA INTERCONTINENTAL
PUBLISHING

ANTESEDEN KOMITMEN ORGANISASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PERSONIL KEPOLISIAN



Siswoyo Adi Wijaya, M.S.M
Prof. Dr. Herman Fithra, S.T., M.T., IPM, ASEAN Eng
Dr. Naufal Bachri, S.E., M.B.A.,
Dr. Marbawi, S.E., M.M.,
Dr. Ibrahim Qamarius, S.E., M.S.M
Dr. Mariyudi, S.E., M.M



PT. RADJA INTERCONTINENTAL
PUBLISHING

ANTESEDEN KOMITMEN ORGANISASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PERSONIL KEPOLISIAN



Siswoyo Adi Wijaya, M.S.M
Prof. Dr. Herman Fithra, S.T., M.T., IPM, ASEAN Eng
Dr. Naufal Bachri, S.E., M.B.A.,
Dr. Marbawi, S.E., M.M.,
Dr. Ibrahim Qamarius, S.E., M.S.M
Dr. Mariyudi, S.E., M.M

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan Karya Ilmiah ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

ANTESEDEN KOMITMEN ORGANISASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PERSONIL KEPOLISIAN

Penulis

Siswoyo Adi Wijaya, M.S.M
Prof. Dr. Herman Fithra, S.T., M.T., IPM, ASEAN Eng
Dr. Naufal Bachri, S.E., M.B.A.,
Dr. Marbawi, S.E., M.M.,
Dr. Ibrahim Qamarius, S.E., M.S.M
Dr. Mariyudi, S.E., M.M

Penerbit

PT. Radja Intercontinental Publishing



ANTESEDEN KOMITMEN ORGANISASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PERSONIL KEPOLISIAN

Diterbitkan oleh:

PT. Radja Intercontinental Publishing

**PENERBIT PT. RADJA INTERCONTINENTAL
PUBLISHING**

(Grup Publikasi RADJA PUBLIKA)

SERTIFIKAT IKAPI



No.032/DIA/2023

Alamat Redaksi:

Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk, Dsn. Angsana, Kota

Lhokseumawe

Telp. 081269223511

Email:

pt.radja.intercontinental.publis@gmail.com

Isi diluar tanggung jawab percetakan
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang Dilarang
memperbanyak karya tulis dalam bentuk dan dengan cara
apapun, tanpa ijin tertulis dari penerbit.

ANTESEDEN KOMITMEN ORGANISASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PERSONIL KEPOLISIAN

ISBN :
978-623-88568-1-7

Penulis :
Siswoyo Adi Wijaya, M.S.M
Prof. Dr. Herman Fithra, S.T., M.T., IPM, ASEAN Eng
Dr. Naufal Bachri, S.E., M.B.A.,
Dr. Marbawi, S.E., M.M.,
Dr. Ibrahim Qamarius, S.E., M.S.M
Dr. Mariyudi, S.E., M.M

Editor :
M. Iqbal Sabri

Penyunting :
Muhammad Multazam, S.E., M.S.M., CPRM

Desain sampul dan tata letak:
Rahmat Idhami, S.Tr.T
(Sumber Gambar: Freepik.com)

Tanggal Terbit:
Juli 2023

Jumlah Halaman :
175

Penerbit:



Redaksi:

Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk, Dsn. Angsana,

Kota Lhokseumawe

Telp. 081269223511

Email:

pt.radja.intercontinental.publis@gmail.com

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT dengan berkat dan rahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Buku ini. Shalawat dan salam kita sanjungkan kepangkuan Nabi Besar Muhammad SAW, yang telah membawa kita dari alam jahiliyah yang penuh dengan kebodohan ke alam yang berilmu pengetahuan seperti yang kita rasakan pada saat ini.

Polres Bener Meriah adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia (SDM) berkualitas dan bertalenta yang dapat menghasilkan kinerja organisasi dan memiliki komitmen organisasi yang optimal untuk mencapai tujuan suatu institusi.

Dalam Penulisan buku ini, Penulis menyadari bahwa masih jauh dari kesempurnaan baik isi maupun penyajiannya. Untuk itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun bagi penulis. Akhirnya atas segala bantuan yang telah penulis terima, semoga mendapat balasan dari Allah SWT, dan penulis berharap Buku ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya bagi pembaca pada umumnya.

Lhokseumawe, Juli 2023

Siswoyo Adi Wijaya, M.S.M

DAFTAR ISI

Halaman Judul	ii
Peraturan Hak Cipta.....	iii
Halaman Sampul.....	iv
Halaman Penerbit	v
Balik Halaman Judul	vi
Alamat Redaksi	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	ix
Bab 1 Pendahuluan.....	1
Bab 2 Kajian Pustaka	13
Bab 3 Kerangka Konsep Dan Hipotesis	64
Bab 4 Metode Mekanisme.....	79
Bab 5 Hasil Mekanisme Dan Pembahasan	106
Bab 6 Kesimpulan Dan Saran.....	157
Daftar Pustaka	161
Tentang Penulis.....	173



BAB I

PENDAHULUAN

ERINTIS PRESISI



Latar Belakang

Organisasi Kepolisian Resor (disingkat Polres) yang merupakan struktur komando Kepolisian Republik Indonesia di daerah kabupaten/kota, polres bertanggung jawab terhadap penganan di kabupaten atau pemeritahan kota dan membawahi beberapa Polsek (Polisi Sektor) untuk melayani masyarakat dalam persoalan pengamanan daerah, polres membutuhkan sumber daya manusia yang handal diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial, dan lapangan pekerjaan yang memadai dalam rangka pelayanan masyarakat, tantangan utama yang sesungguhnya dihadapi Polres Bener Meriah adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia (SDM) berkualitas dan bertalenta yang dapat menghasilkan kinerja organisasi dan memiliki komitmen organisasi yang optimal untuk mencapai tujuan suatu institusi.

Organisasi dan institusi pengamanan seperti Polres Bener Meriah didirikan untuk mencapai tujuan tertentu yang hanya dapat dilakukan dengan cara kerja nyat dan sesama antar personl Polres Bener Meriah, institusi ini menjadi sangat menentukan bagi personil Polres dalam berkarirr, berkarya untuk kehidupan personil, baik untuk dirinya sendiri maupun untuk keluarga. Keberhasilan suatu institusi kepolisian sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya, setiap organisasi atau instansi pemerintah baik TNI atau Polri akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja personil, dengan harapan

apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai sesuai visi dan misi organisasi POLRI (Zulfikar, 2019).

Menelah kinerja personil adalah hasil kerja seorang individu atau suatu organisasi baik organisasi public atau bisnis, dalam lingkungan yang semakin kompetitif manajemen organisasi harus didukung untuk meningkatkan kinerjanya dengan cara menyempurnakan sistem pengukuran kinerja, menurut Wibowo (2015) mengemukakan kinerja merupakan tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Menurut Bangun (2012) dan Nasir (2021) pengertian kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu tertentu.

Luthans (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Konsep ini bersifat multisegi, tetapi manajer harus memahami faktor-faktor penyumbang kinerja organisasi, kinerja adalah suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kriteria kinerja ditentukan oleh persyaratan yang telah ditetapkan oleh pihak berwenang yang

mengadakan penilaian kinerja. Untuk mengukur kinerja masalah pokoknya adalah menetapkan kriteria dan standarnya, jika kriteria telah ditetapkan, langkah berikutnya mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut selama periode tertentu.

Pengukuran kinerja personil Polres Bener Meriah dengan membandingkan hasil terhadap standar yang dibuat untuk periode waktu yang bersangkutan akan didapat tingkat kinerja seorang personil Polres Bener Meriah, jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja personil adalah hasil kerja dan layanan jasa yang dihasilkan oleh aparatur polisi secara efektif dan efisien dalam periode tertentu pada Polres Bener Meriah. Berbagai cara akan ditempuh oleh sebuah institusi dalam meningkatkan kinerja dan komitmen organisasi bagi personinya, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, menciptakan lingkungan kerja, kualitas dan kuantitas kerja yang kondusif dan loyalitas dan integritas, jadi kinerja dan komitmen organisasi sangat erat kaitannya.

Komitmen organisasi personil kepolisian Kota Bener Meriah dapat diartikan sebagai kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi pada Polres Bener Meriah, komitmen organisasi pada instansi Polres Bener Meriah sangat berhubungan dengan tingkat loyalitas dan integritas personil Polres Bener Meriah, persoalan yang dihadapi personil Polres Bener Meriah banyaknya keterlibatan kerja personil pada kegiatan yang bukan menjadi job

diskripsinya, hal ini disebabkan banyaknya persoalan keamanan masyarakat yang dilaporkan apa lagi saat ini yang baru saja kita hadapi masa pandemi.

Oleh karena itu perlunya kepercayaan yang tinggi serta dukungan organisasi terhadap personil Polres Bener Meriah menjadi suatu hal yang penting bagi tiap-tiap anggota dan institusi, dalam institusi komitmen organisasi merupakan tindakan pegawai terhadap organisasinya dimana pegawai atau personil yang bekerja pada organisasi memiliki loyalitas, integritas dan komitmennya pada organisasi (Robbin, 2015). Komitmen organisasional sangat tinggi, hal ini ditunjukkan dengan adanya keterikatan emosional yang tinggi antara personil polres dengan organisasi, antara pegawai dengan pegawai, personil polres menerima konsekuensi dari setiap pekerjaan yang dilaksanakan, personil polres memiliki kemauan meningkatkan prestasi kerja tinggi, personil polres bersedia untuk tetap bekerja pada institusi, personil memiliki kesadaran untuk tetap bekerja pada institusi, bersedia untuk selalu hadir dalam menjalankan tugas.

Menurut Luthans (2016) komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan, pendapat lain mengatakan komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi dan

keterlibatan individu dengan organisasi. Komitmen yang tinggi dicirikan dengan tiga hal, yaitu: kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen nampak dalam tiga bentuk sikap yang terpisah tapi saling berhubungan erat, pertama identifikasi dengan misi organisasi, kedua keterlibatan secara psikologis dengan tugas-tugas organisasi dan yang terakhir loyalitas serta keterikatan dengan organisasi (Sopiah, 2008).

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi iklim kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bias dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen, pemahaman demikian membuat istilah loyalitas dan komitmen mengandung makna yang confuse. Loyalitas disini secara sempit diartikan sebagai berapa lama karyawan bekerja dalam perusahaan atau sejauh mana mereka tunduk pada perintah atasan tanpa melihat kualitas kontribusi terhadap perusahaan. Muncul suatu fenomena di Indonesia seseorang agar dinilai loyal para karyawan akan tunduk pada atasan walaupun bukan dalam konteks hubungan kerja (Lumbanraja, 2018).

Menurut Allen dan Meyer (2013) komitmen organisasi dapat diartikan keterlibatan individu dengan sebuah organisasi serta keinginan setiap individu untuk tetap menjadi anggota organisasi, selain permasalahan komitmen organisasi, dalam karya ilmiah ini juga mengkaji kepuasan kerja personil Polres Bener Meriah sangat memuaskan, hal ini ditunjukkan dengan personil merasa puas dengan adanya tugas tugas menantang dan menarik yang diberikan Polres Bener Meriah, institusi memberikan kesempatan pada setiap personil untuk mengembangkan kemampuan dan bakat yang dimiliki, kepercayaan yang diberikan Polres Bener Meriah pada personilnya untuk menerima tanggung jawab pekerjaan, puas dengan sikap pimpinan yang memperhatikan kebutuhan bawahan, institusi memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam perumusan kebijakan serta kekompakan rekan kerja dalam menjalankan tugas.

Polres Bener Meriah memiliki Budaya organisasi yang selama ini menjadi karakter personil yang ada pada diri seorang personil Polres Bener Meriah baik yang bersifat positif maupun negatif Permana (2020), karakteristik-karakteristik ini sangat beragam, setiap perusahaan tentunya dapat memilih seorang karyawan yang mempunyai kriteria yang baik dan karakteristik ini juga harus sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi, adapun beberapa indikator dari para ahli untuk mengukur budaya organisasi dimana terdapat karakter-

karakter yang dimiliki oleh setiap orang yang berbeda antara orang yang satu dengan yang lainnya.

Polres Bener Meriah dalam mewujudkan misi dan visi instansi maka kualitas SDM yang dimiliki senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan secara optimal mungkin agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan, oleh karena itu untuk mewujudkannya, diperlukan SDM yang berada pada Polres Bener Meriah yang terampil dan handal di bidangnya guna kelancaran pekerjaan. Disisi lain gaya kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pimpinan dalam membina bawahan dan pekerjaan berkaitan langsung dengan personil polres sebagai asset institusi selama ini telah diterapkan sehingga personil Polres menjadi termotivasi dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Dengan adanya kemampuan dan sikap pimpinan dan gaya kepemimpinan transformasional yang sikap profesional dan inspiratif juga motivatif dan memiliki nilai kejujuran dalam bekerja juga memiliki pengetahuan dalam pembelajaran akan meningkatkan pengelolaan lembaga institusi Polres Bener Meriah dan memiliki peranan manajemen SDM menjadi semakin penting dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektifitas pada Polres Bener Meriah. Salah satu cara untuk mencapai efisiensi dan aktifitas ini adalah dengan membina dan sumber daya manusia agar dapat menghasilkan tenaga kerja dan aparaturnya yang berkualitas tinggi, sehat fisik dan mental, serta memiliki kemampuan yang tinggi.

Perlu di cermati bahwa keberhasilan setiap organisasi dalam mewujudkan tujuan-tujuannya sangat dipengaruhi oleh perilaku manusianya dan gaya kepemimpinan yang diterapkan, dimana SDM adalah sumber daya umum bagi semua organisasi sangat membutuhkan pemimpin yang inspiratif dan motivatif. Polres Bener Meriah memiliki sumber daya organisasi sangat penting bagi kelangsungan kehidupan organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan pada Polres Bener Meriah, sumber daya manusia merupakan modal utama organisasi, sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya keuangan, sumber daya waktu, dan sumber daya manusia.

Sumber daya keuangan sangat dibutuhkan, untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan organisasi dan memberikan insentif kepada anggota organisasi pada Polres Bener Meriah, sumber daya waktu dibutuhkan guna melibatkan anggota organisasi dan pimpinan dalam rangka menggerakkan organisasi mulai dari perencanaan sampai dengan pengendalian dalam organisasi Polres Bener Meriah, sumber daya manusia, tidak perlu dipertanyakan lagi karena merupakan modal utama organisasi karena merupakan otaknya manajemen dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya pada institusi Polres Bener Meriah, disisi lain budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dalam institusi Polres Bener Meriah memiliki hubungan dengan komitmen dan kinerja personil.

Kepemimpinan yang diterapkan pada Polres Bener Meriah, merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi personil dalam sebuah organisasi polres Bener Meriah, sehingga mereka termotivasi bekerja dengan maksimal untuk mencapai tujuan organisasi pada Polres Bener Meriah, dalam memberikan penilaian terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin, bawahan melakukan proses kognitif untuk menerima, mengorganisasikan, dan memberi penafsiran terhadap pemimpin (Fakhrurrazi dan Nasir, 2020). Dalam islam agama kita, kepemimpinan sebagai tugas (amanah), ujian, tanggung jawab dari tuhan, yang pelaksanaannya tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada para anggota yang dipimpin, tetapi juga kepada Allah SWT, jadi pertanggungjawaban kepemimpinan dalam islam tidak hanya bersifat horizontal-formal kepada sesama manusia, tetapi juga bersifat vertikal-moral, yaitu kepada Allah SWT baik di dunia maupun di akhirat.

Gaya kepemimpinan transformasional Polres Bener Meriah adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan polres untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut (Rivai, 2004) gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gaya kepemimpinan merupakan dasar

dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan, gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan untuk bekerja demi tercapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat lebih tinggi (Burn, 1978), kepemimpinan transformasional (transformational leadership) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (follower development). Pemimpin transformasional 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 (Nugroho, 2006), kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Kepemimpinan transformasional yang menginspirasi personil merupakan suatu gaya yang diterapkan di Polres Bener Meriah, dimana seorang kapolres harus cerdas dan inovatif dalam mengarahkan personil aparatus untuk meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja pada Polres Bener Meriah, selain itu dengan gaya kepemimpinan juga dapat meningkatkan

kinerja aparaturnya karena banyak personil Polres yang telah memahami akan tugas pokok dan fungsi yang berlaku di Polres Bener Meriah, aparaturnya diberikan inovasi dalam bekerja, memiliki kecepatan kerja saat bertugas, adanya keahlian, keakuratan saat mengerjakan tugas serta bekerjasama sesama personil Polri di Polres Bener Meriah, hal inilah yang membuat komitmen personil meningkat, pada Polres Bener Meriah. Berdasarkan permasalahan diatas, maka peneliti tertarik melakukan mekanisme dengan judul “Anteseden Komitmen Organisasi Dampaknya Terhadap Kinerja Personil Pada Polres Bener Meriah”.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA



Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan teori organisasi, MSDM dilihat dari aspek perilaku, sedangkan teori organisasi dilihat dari aspek sekelompok individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan atau organisasi sebagai wadah individu bekerja sama secara rasional dan sistematis untuk mencapai tujuan.

Pengertian Budaya Organisasi

Budaya (culture) dalam pengertian luas, atau jika disesuaikan dengan konteks budaya perusahaan (corporate culture) memang merupakan tema dasar yang tak akan lekang dimakan waktu. Lebih spesifik lagi, jika dikaitkan dengan permasalahan mendasar berbagai organisasi di Indonesia, corporate culture menjadi sebuah dimensi yang tak dapat ditunda dan ditawar lagi urgensi kebutuhannya (Robbins, 2015). Ada dua alasan utama yang mendasari urgensi kebutuhan tersebut. Pertama, untuk skala "organisasi" Indonesia, selama puluhan tahun sejak merdeka, para pemimpin kita lebih gemar dengan pendekatan- pendekatan berbau ekonomi politik. Bahasa elitnya, ekonomi dan politik sebagai panglima. Pendekatan budaya (cultural approach) berada diurutan belakang. Kedua, untuk skala "organisasi" industri, berbagai mekanisme dan temuan membuktikan bahwa pendekatan corporate culture yang memadai bukan hanya membuat sebuah perusahaan menapak pada

tahapan baik tetapi bahkan kuat dalam proses dan dinamika perkembangannya.

Budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinternal dan berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku. Schein mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut, (Luthans, 2016). Demikian pula organisasi telah banyak didefinisikan oleh para ahli organisasi dan manajemen antara lain sebagai berikut : organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi adalah kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar. Organisasi adalah pengaturan personil guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab.

Robbin (2015) memberikan rumusan tentang pengertian budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, yang dapat menggambarkan tentang cara-cara melakukan suatu

pekerjaan di tempat tertentu serta asumsi kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi. Budaya organisasi adalah suatu sistem pengertian yang diterima bersama, yang mengaplikasikan adanya dimensi dan karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan interdependen, berdasarkan definisi di atas terkandung unsur-unsur dalam budaya organisasi sebagai berikut :

1. Asumsi dasar, dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.
2. Keyakinan yang dianut, dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/ perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.
3. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi. Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/ perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.
4. Pedoman mengatasi masalah, dalam organisasi/ perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah

- tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.
5. Berbagi nilai (*sharing of value*), dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.
 6. Pewarisan (*learning process*), asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.
 7. Penyesuaian (*adaptasi*). Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/ perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

Budaya organisasi mempunyai kedudukan yang cukup signifikan, karena mempelajari bagaimana organisasi berhubungan dengan lingkungan sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi serta konsistensi dari perilaku anggotanya. Allen and Mayer (2013) menyatakan bahwa : “Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi”. Menurut Luthans (2016) berpendapat bahwa budaya organisasi pada dasarnya merupakan norma-

norma dan nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi, contohnya: kesigapan dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggan, sedangkan nilai mencerminkan keyakinan atau kepercayaan mereka akan akan hal-hal tertentu yang mampu mendatangkan kesuksesan, contohnya: perhatian yang besar pada kepuasan para pelanggan. Jika keduanya dibandingkan, norma relatif lebih kasat mata dan lebih mudah untuk dirubah.

Menurut Robbins (2015), Budaya organisasi merupakan persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi; suatu sistem dan makna bersama. Implikasi yang lebih penting dari budaya organisasi berkaitan dengan keputusan seleksi sehingga mempekerjakan individu yang tidak sesuai dengan aturan organisasi akan menghasilkan karyawan yang kurang motivasi.

Hofstede (2005) mendefinisikan budaya organisasi sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unobservable*). Pada level *observable*, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, bahasa, dan seremoni yang dilakukan perusahaan. Sementara pada level *unobservable*, budaya organisasi mencakup *shared value*, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan keadaan-keadaan sekitarnya.

Perusahaan yang berorientasi pada kepentingan pasar memerlukan budaya dukungan (*support culture*)

dan budaya prestasi (achievement culture) sebagai cara meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Budaya organisasi yang efektif adalah budaya organisasi yang mengakar kuat dan dalam. Di perusahaan yang berbudaya demikian, hampir semua individunya menganut nilai-nilai yang seragam dan konsisten. Setiap organisasi atau bahkan setiap bagian dalam suatu organisasi menunjukkan simbol dan ritual yang berbeda karena didalamnya terdiri dari berbagai individu dengan latar belakang dan pengalaman yang beragam. Namun demikian budaya organisasi memiliki sejumlah dimensi yang berguna untuk memudahkan setiap upaya pengidentifikasian karakteristik budaya tertentu dalam organisasi. Hofstede (2010) menyebutkan adanya 6 (enam) dimensi budaya organisasi yang dapat ditemukan pada berbagai organisasi, yaitu :

a. Process-oriented versus results-oriented

Organisasi dengan budaya berorientasi pada proses ditandai dengan karyawan yang bekerja di dalamnya cenderung memusatkan perhatian pada proses kegiatan dan bukan pada pencapaian hasil, menghindari resiko, tidak berusaha dengan keras, dan berpendapat bahwa setiap hari esok yang akan dialaminya bermakna sama dengan hari-hari sebelumnya tanpa perubahan tantangan. Sebaliknya pada budaya organisasi yang berorientasi pada hasil, karyawan cenderung memusatkan perhatiannya pada pencapaian hasil terlepas dari proses

atau kegiatan yang dilakukannya, merasa nyaman dengan situasi yang berbeda atau menantang, selalu berusaha secara maksimal, dan menganggap bahwa datangnya hari esok akan membawa tantangan tersendiri yang berbeda dengan hari-hari atau waktu sebelumnya. Dalam konteks yang demikian ini, budaya organisasi dengan orientasi pada hasil merupakan strong culture atau budaya yang positif.

b. Employee-oriented versus job-oriented

Dalam organisasi yang berorientasi pada karyawan merasa bahwa masalah-masalah personal mereka pada dasarnya adalah masalah organisasi juga, pimpinan harus bertanggung jawab dalam mengatasi masalah kesejahteraan individu dan keluarganya, sementara dalam pengambilan keputusan organisasi cenderung melibatkan banyak pihak atau komunal. Sebaliknya dalam organisasi yang berorientasi pada job, karyawan merasakan adanya tekanan yang kuat untuk menyelesaikan semua pekerjaan, karyawan berpikir dan menyadari bahwa organisasi hanya berkepentingan dengan penyelesaian pekerjaan, sementara proses pengambilan keputusan cenderung dilakukan secara individual.

c. Parochial versus professional

Pengenalan terhadap organisasi yang berbudaya parokhial dapat ditentukan melalui perasaan karyawan dalam hal ikut memiliki organisasi (employee's belonging

to the organization). Sementara dalam organisasi berbudaya profesional, faktor profesionalisme karyawan merupakan penentu utama sebagai identitas organisasi. Perbedaan utama dari karyawan yang parokhial dan karyawan profesional dapat diketahui dari jawaban yang diberikan atas pertanyaan tentang "apa yang anda kerjakan?". Seorang karyawan yang parokhial akan menjawab: "saya bekerja untuk perusahaan X", sementara karyawan profesional akan menjawab: "saya adalah seorang insinyur".

d. Open system versus closed system

Karyawan dalam organisasi dengan sistem terbuka merasa bahwa organisasi dan semua karyawannya bersikap terbuka dan mau menerima terhadap hadirnya pendatang/pegawai baru dan pihak-pihak eksternal lainnya, semua pihak merasa ada kesesuaian dengan nilai-nilai organisasi, serta karyawan baru tidak memerlukan waktu yang lama untuk menyesuaikan diri dengan organisasi. Dalam organisasi dengan budaya sistem tertutup, interaksi antara karyawan cenderung tertutup dan rahasia, hanya orang-orang atau pihak-pihak tertentu yang merasa cocok atau sesuai dengan nilai-nilai organisasi, sementara bagi karyawan baru membutuhkan waktu yang lama untuk menyesuaikan diri dengan keadaan organisasi.

e. Tight control versus loose control

Pengendalian yang ketat ditunjukkan dengan adanya kesadaran setiap individu terhadap pentingnya makna efisiensi (cost-conscious), cenderung tepat waktu dalam pekerjaan dan penyelesaiannya, dan setiap karyawan bersikap serius tentang organisasi dan pekerjaannya. Adapun dalam organisasi yang berbudaya pengendalian longgar menunjukkan tidak adanya pihak yang menyadari makna pentingnya tentang biaya (cost), bekerja tidak sesuai dengan jadwal penyelesaian, dan banyak menggelar jokes tentang organisasi dan pekerjaannya.

Dari hasil kajian yang dilakukan Hofstede (2005) menemukan bahwa organisasi dengan budaya pengendalian yang ketat di dalamnya terdapat suatu unit dengan memiliki kriteria precision-demanding atau risky outputs, sementara dalam organisasi dengan pengendalian longgar di dalamnya terdapat inovasi dan mampu mengadakan berbagai kegiatan yang bahkan belum pernah diprogram sebelumnya.

f. Pragmatic versus normative emphasis towards clients

Organisasi dengan budaya pragmatis memiliki ciri khusus yaitu terdapat penekanan utama pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dimana hasil yang dicapai merupakan pertimbangan yang lebih penting daripada sekedar suatu pelaksanaan prosedur yang benar. Organisasi seperti ini juga bersifat fleksibel dalam menyikapi etika dalam bisnis. Sebaliknya organisasi dengan budaya normatif di dalamnya terdapat upaya

keras untuk mematuhi prosedur dengan benar dan menganggapnya lebih penting daripada pencapaian hasil, sementara terhadap etika organisasi memiliki standar tinggi yang dipakai sebagai acuan. Dimensi keenam dalam budaya organisasi ini utamanya berkaitan dengan topik terkini dalam bisnis yaitu tentang orientasi perusahaan pada pelanggan. Perusahaan yang berada pada tekanan kompetisi yang ketat cenderung berbudaya pragmatis, sebaliknya organisasi yang bersifat monopolistis dimana tidak terdapat persaingan dalam bisnis cenderung bersifat normatif.

Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2015) menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya organisasi, kesepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut sebagai berikut :

1. Inisiatif Individual, yang dimaksud inisiatif individual adalah tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi / perusahaan.
2. Toleransi terhadap Tindakan Berisiko, dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif,

inovatif, dan mengambil risiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

3. Pengarahan, pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi/perusahaan.
4. Integrasi, integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
5. Dukungan Manajemen, dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi/perusahaan.
6. Kontrol, alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga

pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai/karyawan dalam suatu organisasi.

7. Identitas, identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota/karyawan suatu organisasi/ perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi/perusahaan.
8. Sistem Imbalan, sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai dapat mendorong pegawai/ karyawan suatu organisasi/perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Sebaliknya, sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih, akan berakibat tenaga kerja yang punya kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan frustrasi. Kondisi semacam ini dapat berakibat kinerja organisasi/perusahaan menjadi terhambat.

9. Toleransi terhadap Konflik, sejauh mana para pegawai/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dimana kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi/perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi/perusahaan.
10. Pola Komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antarkaryawan itu sendiri.

Indikator Budaya Organisasi

Perusahaan yang berada pada tekanan kompetisi yang ketat cenderung berbudaya pragmatis, sebaliknya organisasi yang bersifat monopolistis dimana tidak terdapat persaingan dalam bisnis cenderung bersifat normative. Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan system organisasi (Hofstede, 2010). Sementara itu Robbins (2015) menjelaskan kultur organisasi mengacu (organizational culture) adalah mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang

dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

1. ***Innovation and risk taking.*** The degree to which employees are encouraged to be innovative and take risks (Inovasi dan keberhasilan mengambil resiko).
2. ***Attantion to detail.*** The degree to which employees are expected to exhibit precision, analysis, and attention (perhatian pada hal-hal rinci).
3. ***Outcome orientation.*** The degree to which management focuses on result or outcomes rather than on the techniques and process used to achieve them (orientasi pada hasil kerja).
4. ***People orientation.*** The degree to which management decisions take into consideration the effect of outcomes on people within the organization (orientasi pada orang, dimana keputusan manajemen mempertimbangkan orang dalam organisasi).
5. ***Team orientation.*** The degree to which work activities are organized around teams rather than individuals (Orientasi tim, dimana kegiatan kerja diorganisasikan pada tim).
6. ***Aggressiveness.*** The degree to which people are aggressive and compete rather than easygoing (keagresifan sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai).
7. ***Stability.*** The degree to which organization activities emphasize maintaining the status quo in

contrast to growth (stabilitas, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankandipertahankannya status quo, dalam perbandingannya dalam pertumbuhan). Dalam Robbins, (2015)

Budaya organisasi, berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat ditempatkan pada arah nilai (values) maupun norma perilaku (behavioral norms). Budaya organisasi sebagai nilai merujuk pada segala sesuatu dalam organisasi yang dipandang sangat bernilai (highly valued), sedangkan sebagai norma perilaku (behavioral norms) budaya organisasi mengacu pada bagaimana sebaiknya elemen-elemen (anggota) organisasi berperilaku (Permana, 2020). Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 2016). Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Berdasarkan hasil mekanisme Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chung-Leung Luk (Dalam Fuad Mas'ud, 2004) terdapat 6 (enam) karakteristik dalam suatu budaya organisasi yaitu: profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan, dan integrasi.

Bedasarkan teori-teori, hasil mekanisme sebelumnya mengenai budaya organisasi, dan penerapan konsep budaya organisasi pada Organisasi bisnis selama ini maka dalam mekanisme ini untuk mengukur budaya organisasi dilakukan dengan beberapa konsep yang sangat populer pada Organisasi bisnis . Untuk dapat mengemban visi dan misi bank, karyawan dan manajemen Organisasi bisnis menganut dan meyakini, mengamalkan dan melaksanakan nilai-nilai budaya perusahaan dilaksanakan sebagai acuan perilaku bagi manajemen dan karyawan dalam menjalankan operasi bank dan dalam menjalin hubungan dan berinteraksi dengan seluruh pemangku kepentingan Organisasi bisnis .

Dalam mekanisme Dharma (2021) mengkaji nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan dalam sebuah institusi bisnis diharapkan akan mendukung dan memperjelas identitas sebuah organisasi, baik sebagai korporasi ataupun melalui ciri khas semua karyawan diharapkan akan membawa organisasi terus maju, berkembang dan unggul sesuai visi dan misi yang pada akhirnya memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Nilai-nilai budaya kerja (work culture value) pada organisasi bisnis maupun non bisnis dalam mekanisme ini dikembangkan berdasarkan konsep-konsep budaya islami yaitu ISLAMI Integritas (Integrity), Silaturahmi (Relationship), Loyalitas Nasabah (Customer Loyalty), Amanah (Trustworthy), Madani (Developing/Modern)

dan Ikhlas (Sincerty) seperti terlihat pada tabel 2.1 dibawah ini yaitu :

Tabel 2.1 Nilai-nilai Budaya Kerja Pegawai Organisasi Pemerintah Dengan Konsep ISLAMI

Nilai-Values	Definisi (Definition)	Perilaku Utama (Basic Behaviors)
1. Integritas (<i>Integrity</i>)	Menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, jujur, berkomitmen dan konsisten.	1. Benar dan jujur (<i>Siddiq</i>) 2. Berkomitmen (<i>Tabliq</i>) 3. Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)
2. Silaturahmi (<i>Relationship</i>)	Membangun hubungan yang baik dan kemitraan dengan nasabah serta stakeholder	4. Komunikasi yang tulus (<i>Sincere Communication</i>) 5. Kepedulian yang tulus (<i>Careness</i>) 6. Empati (<i>Sensing another emotion</i>)
3. Loyalitas Nasabah (<i>Customer Loyalty</i>)	Memberikan produk dan layanan yang terbaik bagi nasabah	7. Nilai nasabah (<i>Customer value</i>) 8. Pelayanan terbaik (<i>Service excellence</i>)
4. Amanah (<i>Trustworthy</i>)	Membangun sikap untuk menempati dan memenuhi janji kepada nasabah	9. Bertanggung jawab (<i>Responsibility</i>) 10. Dapat dipercaya (<i>Competence</i>)
5. Madani (<i>Developing/Modern</i>)	Menciptakan dan mengembangkan kemajuan bank secara terus menerus	11. Kreativitas (<i>Creativity</i>) 12. Inovasi (<i>Innovation</i>)
6. Ikhlas (<i>Sincerity</i>)	Menciptakan dan membentuk sikap yang tulus dalam bekerja dan pengabdian	13. Kerendahan hati (<i>Humbleness</i>) 14. Keyakinan (<i>Confident</i>)

Berdasarkan tabel 2.1 diatas dapat dijelaskan bahwa pegawai maupun karyawan organisasi akan memahami dan meyakini nilai-nilai ini secara inspiratif berdasarkan konsep syariah islam yang diyakini dan diamalkan manajemen dan karyawan organisasi bisnis maupun non bisnis juga masyarakat aceh pada umumnya.

Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan, menurut Pradana (2015) konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi. Kebanyakan teori terbaru dari kepemimpinan transformasional amat terpengaruhi oleh Pradana (2015).

Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Yukl 2013) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.” Menurut Bass (dalam Yukl, 2013) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu.

Kepemimpinan transformasional pertama sekali dicetuskan oleh Downton (1973) sebagai pendekatan penting untuk kepemimpinan, dimulai dengan karya klasik oleh sosiolog politis, James McGregor Burns yang bertajuk *leadership* (1978). Burns membedakan dua jenis kepemimpinan : Transactional dan transformational, kepemimpinan transaksional merujuk pada kumpulan model kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran

yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya, sedangkan kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut.

Selanjutnya gaya kepemimpinan ini dikembangkan dalam konteks organisasi, dimana kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja pengikut, dan mengembangkan pengikut ke potensi maksimal mereka (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1990a) dalam Northouse (2013). Burns (1978) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana pemimpin dan bawahan mengangkat satu sama lainnya ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, dimana pemimpin berusaha untuk mengubah kesadaran pengikutnya akan cita-cita dan nilai moral seperti persamaan, keadilan, kedamaian, serta kemanusiaan dan bukannya didasarkan emosi, seperti ketakutan, kecemburuan, ataupun kebencian.

Kepemimpinan transformasional merupakan satu dari teori kepemimpinan yang paling terkenal saat ini dalam pendekatan kepemimpinan transformasional, dimana teori kepemimpinan transformasional ini memiliki 4 (empat) kelebihan, yaitu :

1. Pemimpin transformasional tidak menyukai kekuasaan secara penuh, sehingga mendelegasikan kekuasaan kepada pengikutnya dengan cara mengembangkan kemampuan dan rasa percaya diri bawahan, menciptakan tim- tim kerja yang bisa

mengatur diri sendiri, dan menghilangkan pengawasan yang tidak perlu (Yukl, 2012).

2. Pemimpin transformasional sering melatih bawahannya sehingga meningkatkan kinerja dan komitmen bawahan (Robbin, 2015).
3. Pemimpin transformasional berpegang pada “tanggung jawab moral” yang memotivasi perubahan terhadap keinginan memenuhi kebutuhan pribadi menjadi keinginan untuk mencapai tujuan tim dan organisasi.
4. Kepemimpinan transformasional sering ditemukan dan diterapkan pada berbagai tingkat pada organisasi dan relevan untuk berbagai situasi serta cocok digunakan pada organisasi yang melakukan perubahan secara besar-besaran (Luthan. 2016).

Kepemimpinan transformasional merupakan paradigma yang baru dalam memahami kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional dinilai lebih mampu menangkap fenomena kepemimpinan dibanding tipe-tipe kepemimpinan sebelumnya. Bahkan banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa tipe kepemimpinan ini merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin dan sekaligus menyempurnakan ide-ide yang dikembangkan dalam tipe-tipe kepemimpinan sebelumnya.

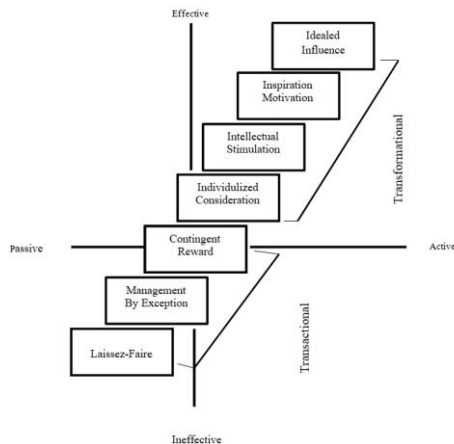
Dalam Robbins & Judge (2015), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mengaruhi yang luar biasa. Luthans (2016), kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Mohammed Zairi, dalam Siahaan (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang lebih sesuai di abad 21 ini adalah transformasional, dimana pada abad ini penuh dengan perubahan besar dari lingkungan bisnis modern dan perubahan besar pada kemajuan teknologi. Pemimpin transformasional memiliki landasan moral yang kuat, tanggung jawab untuk mengatur karyawan, menggerakkan motivasi karyawan, inovasi, membimbing dan mengembangkan serta berorientasi pada stakeholder.

<i>Characteristic of Transactional and Transformational Leaders</i>	
<i>Transactional Leader</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Contingent Reward : Contracts exchange of rewards for effort, promises rewards for good performance, recognizes accomplishments.</i> • <i>Management by Exception (active) : Watches and searches for deviations from rules and standards, takes correct action.</i> • <i>Management by Exception (passive) : Intervenes only if standards are not met.</i> • <i>Laissez-faire : Abdicates responsibilities, avoids making decisions.</i>
<i>Transformational Leader</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Idealized Influence : Provides vision and sense of mission, instills pride, gains respect and trust.</i> • <i>Inspirational Motivation : Communicates high expectations, uses symbols to focus efforts, expresses important purposes in simple ways.</i> • <i>Intellectual Stimulation : Promotes intelligence, rationality, and careful problem solving.</i> • <i>Individualized Consideration : Gives personal attention, treats each employee individually, coaches, advises.</i>

Gambar 2. 1 Karakteristik Pemimpin Transaksional dan Transformasional

Sumber : Bass 1990 dalam Robbins & Judge (2015)

Menurut Robbins & Judge (2015), kepemimpinan transaksional dan transformasional hendaknya tidak dipandang sebagai pendekatan yang saling bertentangan, kedua jenis kepemimpinan ini saling melengkapi, tetapi tidak berarti keduanya sama penting. Kepemimpinan transformasional lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau hanya pendekatan transaksional yang diterapkan. Tetapi, yang sebaliknya tidak berlaku, jadi apabila anda adalah seorang pemimpin transaksional, anda adalah seorang pemimpin yang biasa-biasa saja. Pemimpin yang paling baik memiliki sifat transaksional dan transformasional sekaligus.



Gambar 2. 2 Full Ränge of Leadership Model

Sumber : Bass, B.M, dalam Robbins & Judge (2015)

Berdasarkan gambar 2.1 tentang gambaran utuh kepemimpinan. Laissez- faire adalah model yang paling pasif dan karena itu merupakan perilaku pemimpin yang paling tidak efektif. Para pemimpin yang menggunakan gaya ini jarang dianggap efektif. Manajemen dengan pengecualian entah aktif ataupun pasif sedikit lebih baik daripada laissez-faire, tetapi masih dianggap tipe kepemimpinan yang tidak efektif. Pemimpin yang menerapkan manajemen dengan pengecualian cenderung hanya memberikan reaksi saat ada masalah, yang sering kali sudah terlambat. Kepemimpinan yang memberikan penghargaan bersyarat bisa menjadi gaya kepemimpinan yang efektif. Namun, pemimpin seperti ini tidak bisa mendorong karyawannya untuk bekerja di luar cakupan tugasnya. Hanya dengan empat gaya kepemimpinan yang lain semuanya merupakan aspek dari kepemimpinan transformasional pemimpin bisa memotivasi karyawan untuk bekerja di atas ekspektasi dan mengurbankan kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi

Perhatian individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh yang ideal, seluruhnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktivitas, memiliki moril kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meningkatkan efektivitas organisasi, meminimalkan perputaran karyawan, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan

memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi. Berdasarkan model ini, pemimpin umumnya paling efektif bila mereka secara rutin menerapkan masing-masing dari keempat perilaku transformasional.

Kepemimpinan transformasional menurut pandangan Bass (1990), adalah bahwa perlu memperluas pandangan mengenai kepemimpinan dan motivasi. Bass mempertanyakan pandangan yang menyatakan bahwa unjuk kerja merupakan fungsi tersedianya imbalan ekstrinsik, yang berarti semakin tinggi nilai ekstrinsik yang ditawarkan maka orang akan semakin bersedia melakukan, walaupun orang tersebut tidak tertarik. Menurut Bass, ada orang yang bersedia bekerja keras melaksanakan tugas yang sulit dan menantang, walaupun tanpa imbalan ekstrinsik. Ini berarti tidak semua orang bekerja keras karena imbalan ekstrinsik, tapi karena adanya motivasi intrinsik (Kusumawati, 2007).

Selain itu, leadership style yang baik akan dapat menciptakan kepuasan kerja dan mendorong kinerja bawahannya (As'ad, 2010). Seseorang didorong untuk bekerja atau beraktivitas karena berharap bahwa hal tersebut akan membawa pada keadaan yang lebih baik dan memuaskan daripada keadaan sebelumnya (As'ad, 2010). Dorongan untuk bekerja dengan lebih baik selain sebagai media untuk pemenuhan kebutuhan hidup manusia, juga merupakan suatu bentuk aktivitas untuk mendapatkan kepuasan diri.

Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional pertama kali dicetuskan oleh Downton (1973) dikembangkan oleh Burns (1978) dalam Northouse (2013) sebagai pendekatan penting untuk kepemimpinan, dimulai dengan karya klasi oleh sosiologi politis, James MacGregor Burns yang bertajuk *Leadership*. Selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasi oleh Bernard Bass. Burn membedakan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Menurut Burns (dalam Yukl, 1910) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.

Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional menurut Burn (dalam Yukl, 1998) adalah “Kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka.” Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi. Kebanyakan teori terbaru dari kepemimpinan transformasional amat terpengaruhi oleh Burns (1976). Menurut Burns (dalam Yukl 2010) Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis

dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.

Menurut Bass (dalam Yukl, 2010) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Yukl (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemanjuran diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Disini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi. Sedangkan menurut Rivai (2016), “Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.” Pemimpin tranformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku sesuai pada setiap tahap proses transformasi.

Bass (1985) dalam Marbawi (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang

berlangsung melebihi dari sekedar pertukaran atau imbalan bagi kinerja yang ditampilkan oleh pengikut tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen (Suparyadi, 2015). Dalam Robbins, 2015, “Pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran yang mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Siahan, 2017). Dengan diterapkannya kepemimpinan transformasional maka bawahan akan merasa dipercaya, dihargai dan bawahan akan lebih menghargai pimpinannya. Berikut kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik utama (Luthans, 2016) adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh ideal; pemimpin memiliki perilaku dan gaya kepemimpinan yang membuat para pengikutnya bangga, mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. Hal yang dilakukan

pemimpin supaya jadi panutan seperti memberi perhatian pada kebutuhan bawahannya lebih dari kebutuhan priadinya, pemimpin berbagi resiko dengan bawahan, dalam arti sama- sama menanggulangi resiko yang ada serta bersikap konsisten, pemimpin dapat diandalkan untuk melakukan sesuatu yang benar, pemimpin berperilaku sesuai dengan etika dan moral. Idealized Influence- Charisma dikembangkan oleh pemimpin yang bekerja bersama bawahannya yang menunjukkan dan meyakinkan bahwa tujuan dan misi dapat dicapai bila bekerja sama.

2. Memotivasi dan merangsang inspirasi bawahan, memberitahukan visi perusahaan secara jelas dan menarik, mendemonstrasikan komitmen terhadap seluruh tujuan organisasi, berbicara dengan semangat dan antusias, membangkitkan motivasi karyawan untuk melakukan apa yang harus dilakukan, dan mampu mengkomunikasikan tujuan- tujuan penting dengan cara yang sederhana.
3. Stimulasi intelektual; pemimpin merangsang imajinasi karyawan, mendorong karyawan mengatasi masalah lama dengan ide- ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan, memberikan motivasi pada bawahan untuk mencari pendekatan- pendekatan baru dalam melaksanakan tugas- tugas organisasi. Pemimpin mampu meningkatkan

intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama. Pemimpin tipe ini mendorong semua bawahannya untuk berpikir kritis, inovatif, kreatif dan memotivasi bawahan untuk terlibat dalam tanggung jawab dan kerjasama.

4. **Konsiderasi individu;** pemimpin lebih *people oriented*, mau mendengarkan saran bawahan, memikirkan kesejahteraan bawahan, serta memenuhi kebutuhan pengembangan karir bawahan. Pemimpin memberikan perhatian, membimbing, dan melatih bawahan secara khusus.

Pemimpin membantu dan mendukung bawahan untuk mengikuti program pelatihan, pengembangan dan menyekolahkan serta membuat terjadinya perubahan pekerjaan (*job relation*) yang disesuaikan dengan bakat, dan kemampuan bawahan. Keempat gaya transformasional diatas saling berhubungan dan secara bersama-sama berinteraksi dalam mempengaruhi para pengikutnya. Organisasi diseluruh dunia membutuhkan pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki tingkat yang tinggi pada integritas dan termotivasi memimpin bawahannya agar mencapai kinerja yang tinggi.

Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins (2015) faktor - faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- a. 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, mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.
- c. Perhatian Individual, dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.
- d. 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.

Disisi lain kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja pengikut, dan mengembangkan pengikut ke potensi maksimal mereka (Luthans, 2016 dan Lumbanraja, 2017). Orang yang menampilkan kepemimpinan transformasional sering kali memiliki kumpulan nilai serta prinsip internal yang kuat. Mereka

efektif dalam memotivasi pengikut untuk bertindak dengan cara yang mendukung kepentingan yang lebih besar, dari pada kepentingan mereka sendiri (Kuhnert, 1994). Menurut Northouse (2013), beberapa dimensi yang dapat mengukur kepemimpinan transformasional dalam mekanisme ini adalah sebagai berikut :

1. Idealized Influence- charisma (pengaruh ideal); pemimpin memiliki perilaku dan gaya kepemimpinan yang membuat para pengikutnya bangga, mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.
2. Inspirational Motivation (motivasi inspirasi); Pemimpin memotivasi dan merangsang inspirasi bawahan, memberitahukan visi perusahaan secara jelas dan menarik, mendemonstrasikan komitmen terhadap seluruh tujuan organisasi.
3. Intellectual Stimulation (stimulasi intelektual); Pemimpin merangsang imajinasi karyawan, mendorong karyawan mengatasi masalah lama dengan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan, memberikan motivasi pada bawahan untuk mencari pendekatan- pendekatan baru dalam melaksanakan tugas- tugas organisasi.
4. Individualized Consideration (konsiderasi individu); Pemimpin lebih people oriented, mau mendengarkan saran bawahan, memikirkan kesejahteraan bawahan,

serta memenuhi kebutuhan pengembangan karir
bawahannya.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan perilaku penting karyawan dalam industri perbankan dimana dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan pada lembaga perbankan sebagai seorang karyawan yang loyalitas terhadap organisasi, jadi komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Menurut Robbins (2015), indikator budaya organisasi yaitu: 1) Kemampuan yang sesuai dengan harapan yang diinginkan perusahaan, 2) Nilai yang sesuai dengan harapan yang diinginkan perusahaan, 3) Sikap yang sesuai dengan harapan yang diinginkan perusahaan, 4) Minat yang sesuai dengan harapan yang diinginkan organisasi.

Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi. Komitmen yang tinggi dicirikan dengan tiga hal, yaitu kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang

kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi (Robbins, 2015). Komitmen nampak dalam tiga bentuk sikap yang terpisah tapi saling berhubungan erat, pertama identifikasi dengan misi organisasi, kedua keterlibatan secara psikologis dengan tugas-tugas organisasi dan yang terakhir loyalitas serta keterikatan dengan organisasi (Dessler, 2018).

Menurut Robbins (2015) komitmen organisasi adalah keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Dalam organisasi bisnis perbankan merupakan tenaga karyawan yang profesional selalu berhadapan langsung dengan nasabah, maka karyawan dalam menjalankan tugasnya sebagai karyawan yang profesional mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi ditempat mereka bekerja.

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi iklim kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen, pemahaman demikian membuat istilah loyalitas dan komitmen mengandung makna yang confuse. Loyalitas disini secara sempit diartikan sebagai berapa lama karyawan bekerja dalam perusahaan atau sejauh mana

mereka tunduk pada perintah atasan tanpa melihat kualitas kontribusi terhadap perusahaan. Muncul suatu fenomena di Indonesia seseorang agar dinilai loyal para karyawan akan tunduk pada atasan walaupun bukan dalam konteks hubungan kerja (Wibowo, 2014).

Menurut Allen dan Meyer (dalam Zulfikar, 2019) komitmen organisasi dapat diartikan sebagai kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Definisi lain menurut Meyer dkk (1990) bahwa komitmen tidak hanya berhubungan dengan tingkat keluar masuknya karyawan, melainkan juga berkaitan dengan tingkat kerelaan karyawan untuk berkorban bagi perusahaan. Sistem tanggapan yang disediakan oleh organisasi terkadang kurang mendapat perhatian dari para karyawan untuk lebih menumbuhkan sikap loyal terhadap karyawan, hal ini disebabkan adanya rasa khawatir dari para karyawan akan mendapatkan sanksi bila menyampaikan keluhannya. Oleh karena itu perlunya kepercayaan yang tinggi serta dukungan organisasi terhadap karyawan menjadi suatu hal yang penting bagi tiap-tiap anggota organisasi (Buchanan dan Boswell, 2002).

Pengertian lain tentang komitmen organisasi oleh Alwi (2001) dijelaskan bahwa komitmen diartikan sebagai sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Lebih lanjut dijelaskan komitmen

adalah bentuk loyalitas yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawabnya dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Steers dan Porter (1983) berpendapat bahwa komitmen Organisasi mencakup pengertian adanya suatu hubungan tukar menukar antara individu dengan organisasi kerja. Individu mengikatkan dirinya dengan organisasi tempatnya bekerja sebagai balasan atas gaji dan imbalan lain yang diterimanya dari organisasi kerja yang bersangkutan, komitmen organisasi yang timbul bukan sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu mengabdikan darma baktinya demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Lebih lanjut Steers dan Porter menerangkan bahwa komitmen Organisasi dapat didefinisikan melalui dua pendekatan, yaitu :

- a. Behavioral Commitment adalah memandang komitmen organisasi sebagai perilaku bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi bila karyawan memutuskan untuk terikat dengan organisasi.
- b. Attitudinal Commitment memandang komitmen organisasi sebagai sikap.

Karyawan mengadakan identifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai suatu organisasi kerja dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi guna memudahkan pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang komitmen organisasi dapat disimpulkan bahwa komitmen adalah sikap karyawan untuk tetap terlibat secara utuh disuatu organisasi dan memiliki keterikatan yang tinggi dalam pencapaian misi, visi dan nilai-nilai yang ada di organisasi.

Dimensi Komitmen Organisasi

Melihat perkembangan perusahaan dan strategi-strategi pada tingkat korporat, persoalan komitmen yang bagaimana yang dibutuhkan oleh perusahaan, untuk memilih apakah loyalitas atau komitmen yang didahulukan, yang penting adalah bagaimana membangun loyalitas berdasarkan komitmen. Faktor komitmen dalam organisasi menjadi satu hal yang dipandang penting karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam sebuah organisasi. Komitmen yang kuat terhadap organisasi dalam wujud misi, visi dan tujuan perusahaan dapat diciptakan dengan bantuan memberikan penjelasan segala sesuatu yang telah ditargetkan oleh organisasi yang meliputi produk, hubungan nasabah dengan perusahaan dan pendidikan bagi karyawan.

Menurut Luthans (2016) komitmen adalah suatu bentuk loyalitas yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggung jawabnya dalam upaya perusahaan mencapai tujuan. Menurut Robbins (2015) hasil mekanisme yang dilakukan terhadap 165 responden dari berbagai perusahaan di Indonesia menunjukkan beberapa factor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kejujuran dalam pekerjaan, perhatian dan kepedulian terhadap karyawan dan kepercayaan terhadap karyawan. Tinggi rendahnya komitmen organisasi menurut Dessler (2018) dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. nilai-nilai kemanusiaan ; dasar utama membangun komitmen karyawan adalah kesungguhan dari perusahaan untuk memprioritaskan nilai-nilai kemanusiaan. Perusahaan berasumsi bahwa karyawan merupakan aset penting sehingga kesejahteraan karyawan penting untuk diperhatikan.
- b. komunikasi dua arah yang komprehensif ; komitmen dibangun atas dasar kepercayaan untuk menghasilkan suatu bentuk rasa saling percaya diperlukan komunikasi dua arah.
- c. rasa kebersamaan dan keakraban ; faktor ini menciptakan rasa senasib sepenanggungan yang pada tahap selanjutnya memberi kontribusi pada komitmen karyawan terhadap perusahaan.
- d. visi dan misi organisasi ; adanya visi dan misi yang jelas pada sebuah organisasi akan memudahkan

setiap karyawan dalam bekerja pada akhirnya dalam setiap aktivitas kerjanya karyawan senantiasa bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi.

- e. nilai sebagai dasar perekrutan ; aspek ini penting untuk mengetahui kualitas dan nilai-nilai personal karena dapat menjadi petunjuk kesesuaian antara nilai-nilai personal dengan nilai-nilai organisasi.

Robbins (2015) mengemukakan tumbuhnya komitmen organisasi dipengaruhi oleh :

- a. filosofi organisasi yaitu suatu pemahaman umum atas nilai-nilai yang dianut dan sasaran yang ingin diraih organisasi, pada umumnya dituangkan dalam pernyataan-pernyataan pendek.
- b. budaya organisasi yaitu menempatkan nilai-nilai kemanusiaan sebagai prioritas yang akan menimbulkan kepercayaan dan kesantunan antara organisasi dengan karyawan. Budaya akan membuat karyawan merasa organisasi tempat bekerja lebih sebagai keluarga besar di mana tujuan organisasi dipandang identik dengan tujuan pribadi karyawan sehingga mereka akan menunjukkan komitmen dan loyalitas yang tinggi.
- c. konsensus dalam setiap pengambilan keputusan yaitu ketika suatu keputusan penting akan dibuat maka setiap karyawan atau bagian yang akan terkena

dampaknya diikutkan dalam proses analisis, perencanaan dan pengambilan keputusan.

Komitmen seseorang dikatakan tinggi atau rendah juga dipengaruhi oleh beberapa hal, menurut Zulfikar (2020), tinggi rendahnya komitmen seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu :

- a. faktor personal, pada kategori ini hal-hal yang berkaitan dengan kondisi individu sangat mempengaruhi tingkat komitmen individu. Karyawan yang bekerja lebih lama dan tua tingkat komitmennya lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang belum lama bekerja dan usianya masih muda. Jenis kelamin juga mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi, karyawan perempuan cenderung lebih komit terhadap organisasi dibandingkan dengan karyawan laki-laki. Pendidikan karyawan yang lebih rendah komitmennya lebih tinggi dari karyawan yang berpendidikan tinggi.
- b. karakteristik peran, komitmen karyawan pada kategori ini lebih tinggi tingkat komitmennya pada karyawan yang jobnya diperkaya, rendah tingkat ambiugitasnya maupun konflik yang kemungkinan timbul.
- c. karakteristik struktur, komitmen karyawan akan tinggi pada karyawan yang berada dalam organisasi

yang desentralis dimana organisasi lebih melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan.

- d. pengalaman kerja, pengalaman kerja yang menyenangkan seperti sikap positif antara kelompok kerja akan menimbulkan komitmen yang tinggi pada karyawan.

Melihat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dapat disimpulkan beberapa hal yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu nilai-nilai yang tercermin dalam budaya organisasi yang merupakan landasan utama dalam membangun komitmen karyawan dimana perusahaan memiliki asumsi bahwa karyawan merupakan aset utama untuk mengembangkan perusahaan. Visi dan misi organisasi yang jelas pada suatu organisasi akan memudahkan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan akan bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi atau perusahaan. Komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor personal, karakteristik peran, karakteristik struktur dan pengalaman kerja.

Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen (2013) dan Luthans (2016) terdapat tiga komponen dalam komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Komponen Affective komponen ini Berkaitan dengan keinginan secara emosional terikat dengan organisasi, identifikasi serta keterlibatan berdasarkan atas nilai-nilai yang sama. Menurut Meyer & Allen (1991, dalam Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001) ikatan emosional karyawan dalam komitmen afektif dianggap sebagai penentu yang penting dari dedikasi dan loyalitas. Komitmen afektif karyawan dianggap memiliki rasa dan identifikasi yang meningkatkan keterlibatan mereka dalam kegiatan organisasi, kesediaan mereka untuk mengejar tujuan organisasi dan keinginan mereka untuk tetap dengan organisasi.
- 2) Komponen Continuance komitmen didasari oleh kesadaran akan biaya-biaya yang akan ditanggung jika tidak bergabung dengan organisasi. Seorang karyawan mungkin berkomitmen terhadap seorang yang memberi pekerjaan karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari organisasi akan menghancurkan keluarganya.
- 3) Komponen Normative komitmen berdasarkan perasaan wajib sebagai anggota/karyawan untuk tetap tinggal karena perasaan hutang budi. Disini terjadi juga internalisasi norma-norma.

Komitmen organisasional dalam mekanisme ini adalah sikap yang dimiliki karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan dan bersedia untuk tetap bekerja dengan sebaik mungkin (Robbins, 2015 dan

Mathis, 2016). Indikator variabel komitmen organisasional (Meyer dan Allen, dalam Zulfikar 2020), sebagai berikut:

- a. Komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan organisasi.
- b. Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan kerugian jika meninggalkan organisasi.
- c. Komitmen normatif menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi.

Sopiah (2008) mengemukakan komitmen organisasional memiliki tiga indikator yaitu kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan dalam organisasi.

Kinerja Personil

Kinerja adalah hasil kerja seorang individu atau suatu organisasi, dalam lingkungan yang semakin kompetitif manajemen organisasi harus didukung untuk meningkatkan kinerjanya dengan cara menyempurnakan sistem pengukuran kinerja dalam sebuah organisasi. Kinerja merupakan tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar kerja masa lalu atau yang diproyeksikan pada

masa yang akan datang, dengan dasar kerja yang efisiensi, pertanggung jawaban pekerjaan atau akuntabilitas manajemen pekerjaan.

Pengertian Kinerja

Menurut Bangun (2012) dan Ningrum (2013) pengertian kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu tertentu. Suparyadi (2015) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Konsep ini bersifat multisegi, tetapi manajer harus memahami faktor-faktor penyumbang kinerja organisasi. Bagaimanapun, para manajer itu tidak ingin (tidak bermaksud) untuk mencapai kinerja yang setengah-setengah. Mereka ingin organisasi, unit kerja, atau kelompok kerja untuk mencapai kinerja tertinggi. Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang menerjemahkan kata dari bahasa asing prestasi.

Robbins (2015) mengungkapkan kinerja adalah kemampuan kerja yang dicapai dan diinginkan dari perilaku pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas - tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu atau kelompok. The New Oxford Dictionary of English (2000) secara umum

mendefinisikan kinerja atau performance sebagai “the action or process of carrying out or accomplishing an action, task, or function”. Secara rinci, didefinisikan pula bahwa performance itu sebagai “an action, task, or operation, seen in terms of how successfully it was performed”. Nasir (2021) mengungkapkan kinerja adalah produk yang dihasilkan oleh seorang pegawai/karyawan dalam satuan waktu yang telah ditentukan dengan kriteria tertentu pula. Wibowo (2014)

menyatakan kinerja adalah suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kriteria kinerja ditentukan oleh persyaratan yang telah ditetapkan oleh pihak berwenang yang mengadakan penilaian kinerja. Untuk mengukur kinerja masalah pokoknya adalah menetapkan kriteria dan standarnya. Jika kriteria telah ditetapkan, langkah berikutnya mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil terhadap standar yang dibuat untuk periode waktu yang bersangkutan akan didapat tingkat kinerja seorang pegawai. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja dan layanan jasa yang dihasilkan oleh pegawai secara efektif dan efisien dalam periode tertentu.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat diartikan sebagai segala hal yang secara

langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi tingkat kinerja seseorang pegawai/karyawan. Secara teoritis ada 3 kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu variabel individu, organisasi dan psikologis. Gibson dalam Rivai (2010) menjelaskannya sebagai berikut: 1) Variabel individu dikelompokkan pada sub variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. 2) Variabel psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. 3) Variabel organisasi terdiri dari sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Dengan menyebut variabel yang berbeda, Nasir (2021) mengelompokkan faktor-faktor yang menentukan kinerja ke dalam tingkat keterampilan, tingkat upaya serta kondisi eksternal. Tingkat keterampilan yang dimaksud terdiri dari kecakapan-kecakapan yang secara khusus dimiliki oleh setiap pegawai/pegawai, seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan teknis dan kecakapan interpersonal. Sementara tingkat upaya merupakan motivasi yang dimiliki dan ditunjukkan oleh seseorang.

Sedangkan kondisi eksternal merupakan pengaruh dari lingkungan kerja serta kondisi ekonomi global. Dari pemaparan diatas dapat diklasifikasikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal dapat dijelaskan sebagai faktor yang secara hakiki terdapat dalam diri seseorang, seperti motivasi, kemampuan yang dimiliki, tingkat pendidikan, sikap dalam bekerja,

perasaan serta emosi dalam diri seseorang termasuk kepuasan kerja yang diperoleh. Sementara faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari lingkungan pekerjaan seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, sikap dan tindakan rekan kerja juga iklim organisasi. Fakhurrazi (2021) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah tingkat pendidikan pegawai, supervisi pengajaran, program penataran, iklim yang kondusif, sarana dan prasarana, kondisi fisik dan mental pegawai, gaya kepemimpinan pimpinan organisasi, jaminan kesejahteraan, dan kemampuan manajerial pimpinan organisasi.

Menurut Nasir (2021) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain faktor intrinsik pegawai (personal) atau sumber daya manusia dan ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional. Secara sederhana uraiannya sebagai berikut:

1. Faktor personal, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu seperti pegawai.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas organisasi organisasi dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada pegawai.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan kerja,

kepercayaan sesama pegawai/anggota tim, kekompakan, dan keeratan pegawai.

4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan organisasi, proses organisasi, kultur organisasi (organisasi).
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dari perubahan lingkungan eksternal dan internal organisasi.

Dengan adanya penilaian kinerja manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing anggota organisasi. Rivai (2010) mengemukakan ada lima (5) manfaat penilaian kinerja oleh manajemen yaitu untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian pegawai secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan dengan pegawai seperti promosi, mutasi dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai.
4. Menyediakan umpan balik bagi pegawai mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Disamping itu menurut salah satu fungsi manajemen adalah pengarahan, antara lain meliputi bagaimana meningkatkan dan menilai kinerja pegawai. Penilaian secara luas dapat diartikan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan individu. Bangun (2012) mengatakan ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer yaitu:

1. Kualitas pekerjaan yang meliputi akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan pengeluaran.
2. Kuantitas pekerjaan yang meliputi volume keluaran dan kontribusi.
3. Pengawasan yang diperlukan meliputi saran, arahan dan perbaikan.
4. Kehadiran meliputi regulasi, dapat dipercaya/ diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Konservasi meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

Rivai (2010) mengemukakan ada tiga (3) penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif yaitu:

1. Ukuran kinerja unggul, yaitu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian. Dengan menggunakan satu ukuran kinerja saja, pegawai dan manajer akan cenderung untuk memusatkan usaha pada kriteria tersebut dan mengabaikan kinerja dan lainnya, untuk menentukan sukses tidaknya organisasi tersebut.

2. Ukuran kinerja beragam, merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria kinerja tunggal. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria.
3. Ukuran kinerja gabungan, beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan membuat pembobotan terhadap ukuran kinerjanya. Dengan cara ini manajer pemasaran mengerti dan harus ditekankan agar mencapai sasaran yang dituju manajer puncak.

Indikator Kinerja

Untuk menilai kinerja secara ilmiah diperlukan beberapa indikator, agar menghasilkan nilai yang baik, menurut Nasir (2021) dan Fakhurrizi (2021) yang menjadi indikator kinerja pegawai ada 8 yaitu: 1. Semangat, 2. Disiplin, 3. Kreatif Dan Inovatif, 5. Royalitas, 6. Prestasi Kerja, 7. Capaian Kerja, 8. Ketuntasan Kerja. Sedangkan menurut Parlinda dan Wahyuddin (2003) Indikator kinerja adalah:

1. Kemampuan dalam menyusun rencana kerja.
2. Kemampuan merealisasikan rencana kerja.
3. Kemampuan melaksanakan perintah/instruksi atasan.
4. Kemampuan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

5. Kemampuan dalam kualitas kerja, meliputi ketelitian, kerapian, kecepatan, ketepatan, dan keterampilan dalam melakukan tugas.
6. Kemampuan pegawai dalam mencapai target kerja atau hasil kerja yang diinginkan.

Dalam mekanisme ini menggunakan indikator kinerja personil Polres Brner Meriah pada bidang nonmanufaktur yaitu mereka yang melakukan pekerjaan dengan keluaran atau output bukan barang tetapi berupa jasa, seperti pegawai kantor, bagian pelayanan publik, guru dan perawat, karyawan bank dan lain-lain menurut Suparyadi (2015) menyangkut kompetensi intelektual, kompetensi emosional dan kompetensi sosial dengan indikator yaitu:

1. Kemampuan memahami kompleksitas pekerjaan
2. Kemampuan memecahkan masalah
3. Pengendalian diri
4. Kepercayaan diri
5. Mampu beradaptasi dalam berbagai kondisi
6. Mampu menjalin hubungan dan komunikasi

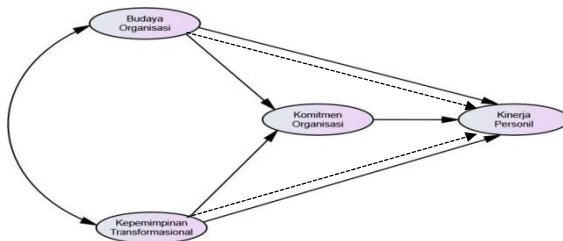
BAB 3

KERANGKA KONSEP DAN HIPOTESIS



Kerangka Konseptual

Kerangka pikir memuat teori, dalil atau konsep-konsep yang akan dijadikan dasar dalam mekanisme. Dalam mekanisme ini kerangka konsep disusun berdasarkan teori-teori, pendapat para ahli dan mekanisme terdahulu, adapun kerangka konseptual dalam mekanisme ini disusun berdasarkan pendapat para ahli. Dalam suatu mekanisme kerangka konseptual merupakan pondasi mekanisme ilmiah, sehingga perlu disusun berdasarkan teori-teori dan mekanisme sebelumnya, kerangka pemikiran teoritis (KPT) adalah penyederhanaan dari fenomena dunia nyata yang membentuk suatu pemahaman dan pengertian yang utuh mengenai bagaimana sebuah masalah dipecahkan (Ferdinand, 2014), jadi kerangka berfikir juga merupakan dasar pemikiran dari mekanisme yang disintesis dari fakta-fakta, observasi dan telaah mekanisme. Berikut ini disampaikan hubungan antar- antar variabel yang digunakan dalam mekanisme ini dapat dilihat pada Gambar 3.1 dibawah ini :



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

Sumber : Nasir (2021), Sihaan (2018), Robbin (2015), dan Zulfikar (2020)

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah digambarkan diatas, maka merujuk pada beberapa mekanisme terdahulu dapat dijelaskan hubungan antar variabel penelitian adalah sebagai berikut :

1. Hubungan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

Hasil analisis membuktikan bahwa ternyata budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, hasil mekanisme ini mendukung hasil mekanisme yang dikemukakan oleh Lumbanraja (2019), Nasir (2020), Luthans (2016) dan Robbins (2015), Jika hasil mekanisme ini dihubungkan dengan dukungan teori yang ada, maka pada dasarnya budaya organisasi secara langsung mempengaruhi komitmen organisasi, jika ditinjau dalam proses MSDM diupayakan untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan orang-orang yang mempunyai nilai-nilai budaya organisasi seperti: integritas, silaturrahim, loyalitas dan madani yang sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan sukses.

Dalam mekanisme ini pengaruh budaya organisasi diuji secara langsung terhadap komitmen organisasi, oleh karena itu diperkirakan hal inilah yang menyebabkan variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada instansi pemerintah dan swasta, berdasarkan hal tersebut jika hasil mekanisme ini

dihubungkan dengan kondisi atau realita yang sebenarnya pada instansi pemerintah, maka jika budaya organisasi sangat tepat untuk mengidentifikasi tingkat kesesuaiannya dengan nilai-nilai komitmen organisasi, maka hal tersebut akan mengakibatkan budaya organisasi yang dimiliki para pegawai tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai pada sebuah organisasi.

Budaya organisasi yang dikaji dalam beberapa penelitian ini dengan nilai-nilai budaya organisasi yang ada dan dipahami pegawai pada organisasi, maka budaya organisasi yang baik yang dimiliki oleh pegawai tersebut mampu mendukung terhadap terciptanya komitmen pegawai, berdasarkan teori dan pendapat para ahli dan pakar maka hipotesis mekanisme adalah:

H₁: Budaya organisasi mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi personil Polres Bener Meriah.

2. Hubungan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi

Hasil analisis membuktikan bahwa ternyata gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, hasil mekanisme ini tidak mendukung mekanisme Siahn (2018), Nasir (2020), Fakhurrrazi (2020), Robbins (2015), Luthans (2016) dan Lumbanraja (2009), jika hasil mekanisme ini dihubungkan dengan realita yang terjadi pada instansi pemerintah dan swasta, maka hasil mekanisme tersebut menunjukkan bahwa

gaya kepemimpinan mampu mempengaruhi komitmen organisasi pada suah organisasi. Kondisi ini dapat terjadi karena memang pada level organisasi, instansi yang memiliki program yang sifatnya strategis yang bertujuan memperkuat nilai-nilai komitmen organisasi, misalnya program sosialisasi dan tindakan pimpinan yang mendukung proses internalisasi nilai-nilai komitmen yang diterapkan pada organisasi tersebut.

Komitmen organisasi dalam hal ini integritas terhadap organisasi, kedisiplinan dan kreativitas menjadi lemah dalam pelaksanaannya, mendapat dukungan dan motivasi yang kuat dari pihak pimpinan orgaisasi. Dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi komitmen pegawai dan setiap pegawai yang memeliki integritas, loyalitas dan komitmen akan memberikan jaminan rasa aman dalam bekerja pada organisasi bersangkutan. Dengan demikian, pegawai tersebut akan merasa bahwa organisasi dimana dia bekerja sangat sesuai dan mendukung baginya untuk mengembangkan karirnya, sehingga dia akan memutuskan untuk berkarir di organisasi tersebut (komitmen afektif).

Komitmen organisasi akan menimbulkan rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi, oleh karenanya mereka ingin menghabiskan sisa karir mereka (ingin tetap tinggal) dalam organisasi tersebut (komitmen kontinu). Seiring dengan berjalannya waktu, maka kondisi ini akan me- nimbulkan suatu ikatan emosional yang kuat antara para pegawai dengan organisasi,

sehingga akan menimbulkan suatu kewajiban moral pegawai terhadap organisasi untuk senantiasa memberikan kontribusi yang bermanfaat, tidak melakukan berbagai kesalahan yang merugikan organisasi dan bahkan pegawai akan merasa berutang terhadap organisasi karena berbagai kebutuhannya dapat dipenuhi melalui organisasi yang bersangkutan (komitmen normatif), berdasarkan teori dan pendapat para ahli dan pakar maka hipotesis mekanisme adalah :
H₂: Kepemimpinan transformasional mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi personil Polres Bener Meriah.

3. Hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja

Komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi (Permana, 2020), Robbins (2015), Fakhrurrazi (2020), Nasir (2020) dan Luthans (2016) dalam penelitiannya bahwa, komitmen organisasional yang memiliki nilai-nilai perilaku organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas dan integritas yang tinggi untuk tetap menjadi anggota organisasi, maka, komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (sense of belonging) bagi pekerja terhadap organisasi.

Nilai-nilai yang dipahami dan diamalkan pada organisasional yang ada maka setia pegawai akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat

meningkat, Suparyadi, (2015) dan Bagun (2012) menguji hubungan antara kinerja manajer tingkat atas dengan komitmen affective dan komitmen continuance pada perusahaan jasa makanan. Hasil mekanismenya menyatakan bahwa komitmen affective berkorelasi secara positif dengan kinerja, sedangkan komitmen continuance berkorelasi secara negatif dengan kinerja. Somers dan Noor (2014) mengemukakan bahwa komitmen organisasional (affective dan continuance) tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Sopiah. (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan kinerja untuk reward secara organisasional, sedangkan komitmen eksternal foci berpengaruh terhadap kinerja relevan dengan reward oleh para konsumen. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan sangat ditentukan oleh profesionalisme terhadap bidang yang ditekuninya.

Komitmen merupakan suatu konsistensi dari wujud keterikatan seseorang terhadap suatu hal, seperti: karir, keluarga, lingkungan pergaulan sosial dan sebagainya. Adanya suatu komitmen dapat menjadi suatu dorongan bagi seseorang untuk bekerja lebih baik atau malah sebaliknya menyebabkan seseorang justru meninggalkan pekerjaannya, akibat suatu tuntutan komitmen lainnya. Komitmen yang tepat akan memberikan motivasi yang tinggi dan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja suatu pekerjaan, berdasarkan teori dan pendapat para ahli dan pakar maka hipotesis mekanisme adalah:

H₃: Komitmen organisasi mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja personil Polres Bener Meriah.

4. Hubungan budaya organisasi terhadap kinerja personil

Hasil mekanisme yang pernah dilakukan beberapa peneliti terdahulu membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi terhadap kinerja, sebuah organisasi dengan sumber daya yang dapat menjalankan fungsinya maka organisasi dapat menghadapi perubahan secara teoritis, teknis, konseptual, dan moral para pelaku organisasi dalam suatu tingkatan kerja dari organisasi tersebut (Permana, 2020), sebuah organisasi untuk meningkatkan SDM dapat dilakukan dengan menciptakan budaya organisasi dimana budaya organisasi sangat penting bagi manajemen bila ingin mencapai kinerja yang tinggi, yang pada akhirnya tercipta sikap kerja yang positif yang mendorong peningkatan kinerja karyawan dan manajemen, diwujudkan dalam seluruh aktifitas dan kebijakan perusahaan, variabel budaya organisasi yang dipahami dan diikuti oleh seluruh karyawan, dengan adanya budaya organisasi dapat menjadikan suatu ciri tersendiri dari setiap karakteristik sebuah organisasi. (Robbin, 2014).

Secara umum, budaya organisasi yang diterapkan pada perusahaan berarti karyawan dapat menerima dan mampu menjalankan budaya organisasi yang diterapkan,

keterlibatan kerja karyawan pada sebuah organisasi termasuk baik dan secara keseluruhan terdapat keberagaman nilai-nilai yang tinggi diantara para karyawan pada organisasi, berarti secara umum perusahaan membuat karyawannya nyaman dalam perusahaan dan jawaban mereka juga cenderung seragam. (Logahan et al., 2014)

Maka dapat disimpulkan ada pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, berdasarkan hasil mekanisme ini sejalan dengan mekanisme Indriyani dan Christologus (2011). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi meningkat para karyawan yang bekerja di dalamnya untuk berperilaku sesuai dengan budaya organisasi yang ada. dapat ditarik ke dalam organisasi, maka seperangkat norma sudah menjadi budaya dalam organisasi sehingga karyawan harus bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan budaya yang ada tanpa merasa terpaksa keberadaan budaya dalam organisasi akan menjadi perekat dan pedoman dari seluruh kebijakan perusahaan serta tuntutan operasional bagi aspek-aspek lain dalam organisasi. (Fauzi, 2016), berdasarkan teori dan pendapat para ahli dan pakar maka hipotesis mekanisme adalah :
H₄: Budaya organisasi mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja personil Polres Bener Meriah.

5. Hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personil

Hasil mekanisme yang dilakukan Ma'mun (2013), Kurniawan (2014), Maria (2019) dan Alie (2016) dalam penelitiannya bahwa variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja apparatus dalam organisasi, mekanisme yang dilakukan Marbawi (2018), Matriadi (2018) dan Gumilar (2022) dalam mekanismenya terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan transformasional yang diteliti pada gaya kepemimpinan transformasional dengan dimensi pengukurannya inspirasional, memotivasi, kecerdasan intelektual dan perhatian individual dapat mendukung kinerja personil dalam sebuah organisasi. Variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja individu sehingga mekanisme ini menjadi landasan dalam menyusun kerangka pemikiran pada penelitian ini, berdasarkan teori dan pendapat para ahli dan pakar maka hipotesis mekanisme adalah :

H₅: Kepemimpinan transformasional mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja personil Polres Bener Meriah.

6. Komitmen organisasi memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja personil

Budaya organisasi dikenal dengan terminologi organizational culture, kemudian sering juga dikenal dengan culture atau budaya, membahas budaya, jelas

tidak bisa lepas dari pengertian dari organisasi. Budaya organisasi menjadi bagian yang penting yang harus dimiliki dalam mengembangkan kemampuan sumber daya manusianya. (Pramu Menurut David dalam dalam pandangan lain budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsurunsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya". (Arianty, 2014), Pandangan lain tentang budaya organisasi salah satu unsur terpenting dalam perusahaan yang hakikatnya mengarah pada perilaku-perilaku yang dianggap tepat, mengikat dan memotivasi setiap individu yang ada didalamnya". (Nurdin & Rohendi, 2016). Menurut Mullins mengemukakan bahwa "budaya organisasi merupakan kumpulan dari tradisi, nilai, kebijakan, keyakinan dan perilaku yang berlaku umum untuk setiap yang dilakukan dan dipikirkan anggota organisasi

Mekanisme yang dilakukan oleh Denison dan Mishra (1995) mengenai budaya organisasi dan efektivitas, mencoba mengembangkan sebuah model dari budaya organisasi yang didasarkan pada empat (4) sifat budaya organisasi, yaitu involvement, consistency, adaptability, dan mission. Temuan yang diperoleh dari studi ini menunjukkan bahwa masing-masing sifat budaya berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Mekanisme yang dikemukakan oleh

Lumbanraja (2019), Nasir (2020), Luthans (2016) dan Robbins (2015), menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, sehingga komitmen organisasi dapat dijadikan variabel mediasi sebagai dasar konsep dalam mendukung mekanisme ini, berdasarkan teori dan pendapat para ahli dan pakar maka hipotesis mekanisme adalah :

H₆: Komitmen organisasi memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja personil Polres Bener Meriah.

7. Komitmen organisasi memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personil

Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi merupakan fenomena perilaku pegawai dalam organisasi sangat kompleks sehingga sulit dijelaskan secara bersamaan bagaimana mekanisme bermacam-macam faktor yang memengaruhi proses terbentuknya outcome dalam sebuah organisasi, produktivitas kerja dan kinerja pegawai merupakan salah satu variabel yang secara luas diterima untuk menilai efektifitas organisasi. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Garg dan Punia, (2017) menyatakan kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai atau organisasi yang biasanya

dipakai sebagai dasar penilaian atas pegawai atau organisasi.

Kinerja yang dimaksudkan adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang, pada dasarnya kinerja dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan, hasil mekanisme Kirono (2021) menunjukkan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja pegawai (Puspitasari, Minarsih, dan Saputra 2019). Kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan baik kepuasan kerja maupun hanya berlangsung dalam jangka pendek atau bersifat transitory (Mwaisaka, dan Ouma 2019).

Komitmen pegawai pada organisasi (komitmen organisasional) merupakan salah satu sikap pegawai yang penting dalam organisasi, kontribusi penting dari konstruk komitmen organisasional adalah potensinya sebagai penstabil perilaku individu, mana-kala apa yang diharapkan dari pekerjaannya tidak tercapai atau tidak terpuaskan (Geldenhuis dkk., 2014), lebih lanjut dijelaskan ada 2 aliran pemikiran dalam melihat komitmen organisasional, yaitu behavioral dan attitudinal.

Disisi lain penelitian Sukaris dkk., (2020) menunjukkan komitmen seseorang dapat meningkatkan kinerja pegawai, perspektif attitudinal diwakili oleh Mercurio (2015), yang menekankan pada kedekatan atau kesamaan identitas dan keterlibatan individu dalam organisasi, dalam melihat komitmen organisasional.

Solinger et al., (2015) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai “Kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan dan keterlibatan dalam organisasi tertentu; (1) keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) kesediaan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi; dan (3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi”.

Berdasarkan pendapat Joo et al., (2006), di atas, ada tiga komponen untuk melihat komitmen organisasi individu, yaitu: (1) keyakinan dan penerimaan yang kuat oleh individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) kesediaan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi; dan (3) keinginan kuat tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pandangan Joo et al., (2006) ini didukung oleh Newman dan Sheikh, (2012) yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai “suatu keadaan di mana pegawai memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu.” berdasarkan teori dan pendapat para ahli dan pakar maka hipotesis mekanisme adalah :

H₇ : Komitmen organisasi memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personil Polres Bener Meriah.

Hipotesis Mekanisme

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang perlu dijawab dalam mekanisme dan untuk mencari fakta yang harus dikumpulkan dan dianalisis, hipotesis adalah suatu pertanyaan sementara atau dugaan yang paling memungkinkan yang masih harus dicari kebenarannya, berdasarkan kerangka pemikiran diatas dan mekanisme terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti maka dapat disusun sebuah hipotesis sebagai berikut :

H₁ = Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi personil pada Polres Bener Meriah.

H₂ = Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi personil pada Polres Bener Meriah.

H₃ = Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja personil pada Polres Bener Meriah.

H₄ = Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja personil pada Polres Bener Meriah.

H₅ = Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personil pada Polres Bener Meriah.

H₆ = Diduga komitmen organisasi memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja personil pada Polres Bener Meriah.

H₇ = Diduga komitmen organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personil pada Polres Bener Meriah.

BAB 4

METODE MEKANISME



Lokasi dan Objek Mekanisme.

Adapun yang menjadi lokasi dalam mekanisme ini adalah Polres Bener Meriah terletak di Kabupaten Bener Meriah Provinsi Aceh, sedangkan yang menjadi objek dalam mekanisme ini adalah seluruh personil kepolisian yang berada pada Polres Bener Meriah Kabupaten Bener Meriah.

Populasi dan Sampel Mekanisme

1. Populasi

Menurut Ferdinand (2014) "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi dalam mekanisme ini adalah seluruh personil kepolisian yang berada pada Polres Bener Meriah sebanyak 442 orang.

$$\text{Jumlah sampel tiap kelas} = \frac{\text{jumlah sampel}}{\text{jumlah populasi}} \times \text{jumlah tiap kelas}$$

Tabel 4.1 Populasi dan Sampel Mekanisme

Satuan Kerja	Jumlah Personil
PAMEN	6
AKP	5
IP	27
BINTARA	404
Total	442

Sumber: Data Populasi Personil Polri Polres Bener Meriah 2022

2. Sampel

Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode stratified random sampling, teknik penarikan sampel ini dilakukan apabila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional, jadi yang dijadikan sample yaitu sebanyak 170 (24 indikator x 7) menurut Hair, et.al (2013) ukuran sample dapat diestimasikan dengan 5-10 parameter, sample yang menjadi responden sudah sesuai persyaratan model SEM (Ferdinand, 2014) yaitu 1-200 sample jadi dalam mekanisme ini sample diambil hanya 170 responden pada personil kepolisian pada Polres Bener Meriah sesuai strata pada Tabel 4.1 diatas.

Tabel 4.2 Populasi dan Sampel Mekanisme

Satuan Kerja	Jumlah Personel	Perhitungan	Sampel
PAMEN	6	$6 / 442 \times 170 = 3$	3
AKP	5	$5 / 442 \times 170 = 2$	2
IP	27	$27 / 442 \times 170 = 10$	10
BINTARA	404	$404 / 442 \times 177 = 155$	155
Total	442		170

Sumber: Data Sample Personil Polri
Polres Bener Meriah 2022

Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang diperlukan berasal dari data primer, dengan cara membagikan kuesioner terstruktur pada responden, maka teknik pengumpulan data yang

digunakan dalam mekanisme ini adalah menggunakan angket atau kuesioner adalah suatu alat pengumpulan data yang berupa serangkaian pertanyaan yang diajukan tertulis yang diajukan kepada subjek untuk mendapatkan jawaban secara tertulis dari personil kepolisian Polres Bener Meriah.

Dalam mekanisme ini kuesioner dibuat dengan pernyataan/pertanyaan yang terstruktur dan menyediakan jawaban dalam bentuk skala dengan jawaban yang disesuaikan dengan pernyataan/pertanyaan sehingga memudahkan responden untuk menjawab dan menghindari bias. Pengukuran yang digunakan adalah skala likert dimana setiap pernyataan mempunyai interval jawaban yaitu 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju). Secara spesifik teknik pengukuran sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.2.

Tabel 4.3 Aspek Pengukuran Indikator Mekanisme

Variabel	Bobot nilai satu indikator				
	SS	S	N	TS	STS
Budaya organisasi (BO)	5	4	3	2	1
Kepemimpinan Transformasional (KT)	5	4	3	2	1
Komitmen Organisasi (KO)	5	4	3	2	1
Kinerja Personil (KP)	5	4	3	2	1

Jenis dan Sumber Data

Dalam mekanisme ini jenis dan sumber data yang digunakan adalah data primer berupa kuesioner. Data Primer adalah data yang diperoleh peneliti untuk tujuan khusus dalam menjawab masalah mekanisme (Sugiono, 2015). Data primer dalam penelitian ini adalah data yang didapatkan dari responden yaitu bersumber dari personil kepolisian Plores Kota Bener Meriah dengan cara menyebarkan kuesioner atau daftar pertanyaan kepada responden tersebut.

Definisi Operasional Variabel

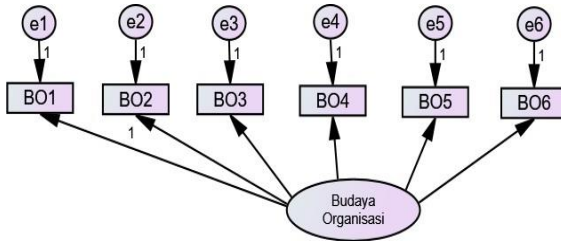
Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel di ukur, sehingga dari hasil pengukuran tersebut peneliti dapat mengetahui baik buruknya suatu variabel. Adapun definisi operasional variabel dalam mekanisme ini adalah:

1. Variabel bebas (*independent*)

Variabel bebas (Independent) adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (dependent), sering disebut sebagai variabel stimulus, predictor, antecedent. Dalam mekanisme ini yang menjadi variabel bebas adalah :

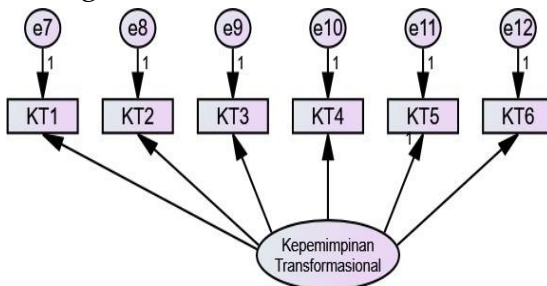
- a. Budaya organisasi (BO) Variabel ini diukur dengan 6 (lima) indikator yaitu integritas (BO1), silaturahmi (BO2), loyalitas (BO3), amanah (BO4), madani (BO5)

dan ikhlas (BO6) dari variabel budaya organisasi menurut konsep Dharma (2020) adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1 Indikator Budaya organisasi (BO)

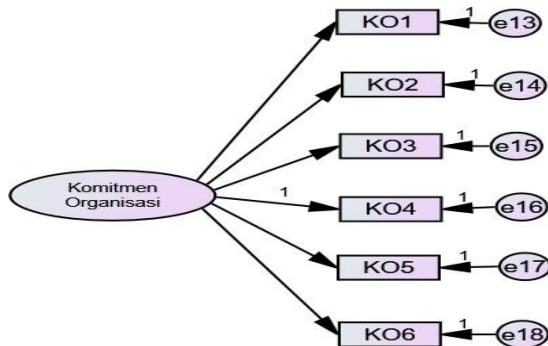
2. Kepemimpinan Transformasional (KT) Variabel ini diukur dengan 6 (enam) indikator yaitu menginspirasi (KT1), kharisma (KT2), memotivasi (KT3), kecerdasan (KT4) memiliki visi (KT5) dan inovasi (KT6) dari variabel kepemimpinan transformasional menurut konsep Robins (2015), adalah sebagai berikut :



Gambar 4.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional (KT)

2. Variabel Terikat

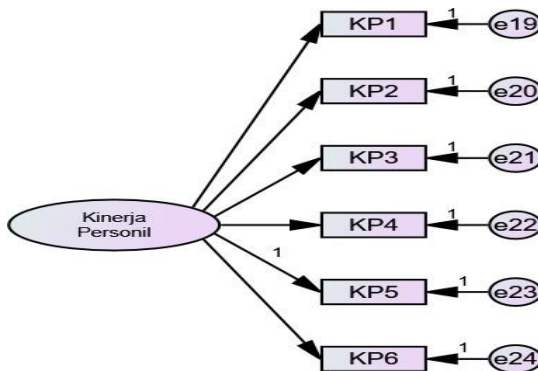
Variabel perantara (Intervening) adalah merupakan variabel perantara yang dapat mempengaruhi antara variabel independen terhadap variabel dependen, dalam mekanisme ini variabel intervening adalah Komitmen Organisasi (KO) diukur dengan 6 indikator yaitu keterikatan emosional (KO1), keterlibatan dalam organisasi (KO2), loyalitas (KO3), kebutuhan pekerjaan (KO4), tanggung jawab (KO4) kesadaran (KO5) untuk mengukur motivasi kerja menggunakan konsep Allen & Mayer (2013) dan Luthans (2016) seperti gambar dibawah ini.



Gambar 4.3 Indikator Komitmen Organisasi (KO)

Variabel terikat (dependent) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (independent), sering disebut dengan variabel output, adapun yang menjadi variabel terikat dalam mekanisme ini adalah kinerja pegawai. Kinerja

personil (KP) yaitu Variabel ini diukur dengan 6 (lima) indikator kemampuan memahami kompleksitas (KP1), kemampuan memecahkan masalah (KP2), pengendalian diri (KP3), kepercayaan diri (KP4), mampu beraptasi (KP5) dan mampu menjalin hubungan dan komunikasi (KP6) menurut konsep Suparyadi, (2015). Definisi operasional variabel ini dilakukan untuk memberi batasan terhadap variable-variabel yang diteliti, adapun variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.



Gambar 4. 4 Indikator Kinerja Personil (KP)

Definisi operasional variabel ini dilakukan untuk memberi batasan terhadap variable-variabel yang diteliti, Adapun variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

Tabel 4.4 Definisi Variabel dan Indikator

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala Ukur
1	Budaya Organisasi (BO)	Nilai-nilai yang dipahami dan diyakini dalam melaksanakan pekerjaan oleh personil Polisi Bener Meriah.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integritas 2. Silaturrahmi 3. Loyalitas 4. Amanah 5. Madani 6. Ikhlas (Dharma, 2021) 	Likert (1-5)
2	Kepemimpinan Transformatif (KT)	Gaya kepemimpinan yang mencerminkan hubungan yang harmonis antara bawahan dan atasan pada Polres Bener Meriah.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menginspirasi 2. Memiliki kharisma 3. Memotivasi 4. Cerdas 5. Inovasi 6. Perhatian (Robins, 2015) 	Likert (1-5)
3.	Komitmen Organisasi (KO)	K keadaan dimana seorang personil Polres Bener Meriah memihak pada organisasi serta tujuan organisasi tersebut.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emosional 2. Keterlibatan kerja 3. Loyalitas 4. Kebutuhan 5. Tanggung jawab 6. Kesadaran (Luthans, 2015) and Allen (2013) 	Likert (1-5)
4	Kinerja Personil (KP)	Hasil pekerjaan yang dihasilkan, baik kemampuan kerja, dan pengalaman oleh personil Polres Bener Meriah.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan memahami kompleksitas 2. Kemampuan memecahkan masalah 3. Pengendalian diri 4. Kepercayaan diri 5. Mampu beradaptasi 6. Mampu menjalin hubungan berkomunikasi (Nasir, 2021 dan Suparyadi, 2015) 	Likert (1-5)

Analisis Validitas Kontruk

1. Convergent Validity

Analisis convergent validity dilakukan pada item-item atau indikator suatu konstruk laten harus converge atau share (berbagi) proporsi varian yang tinggi dan ini disebut convergen validity, Ghozali (2014). Untuk mengetahui tingkat kemampuan suatu instrumen atau alat pengumpul data dalam mengungkap sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan, suatu instrumen dikatakan valid, apabila instrumen tersebut mampu mengukur apa saja yang harus diukurnya dan mampu mengungkap apa yang ingin diungkap.

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kemampuan suatu instrumen atau alat pengumpul data dalam mengungkap sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan. Suatu instrumen dikatakan valid, apabila instrumen tersebut mampu mengukur apa saja yang harus diukurnya dan mampu mengungkap apa yang ingin diungkap (Ghozali, 2014), dalam SEM pengujian validitas dilakukan dengan menganalisis nilai uji confirmatory factor Analysis (CFA) dengan nilai standardized loading factor >0.50 sudah memenuhi persyaratan model. Analisis faktor konfirmatori bertujuan mengetahui dimensi- dimensi pembentuk variabel laten apakah sudah layak diterima sebagai model.

2. Variance Extracted (VE) Dan Construct Reliability (CR)

Dalam SEM pengujian reliabilitas dilakukan dengan menganalisis nilai variance Extract dimana nilai Variance Extract yang dapat diterima adalah minimal 0.40. Untuk dapat menghitung nilai Variance Extract digunakan rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2014)

$$Variance\ Extracted = \frac{(\sum std.loading)^2}{(\sum std.loading)^2 + \sum \epsilon_j}$$

Uji reliabilitas diperlukan untuk mengetahui tingkat keajegan alat ukur yang dipakai. Alat ukur dikatakan reliable (dapat dipercaya), bila hasil pengukurannya tetap atau nilai yang diperoleh konsisten, walaupun dilakukan pengukuran ulang pada subjek yang sama (Ghozali, 2014). Konsep reliabilitas dalam SEM dikenal dengan nilai Construct Reliability. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi/indicator pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70. Untuk dapat menentukan nilai Construct Reliability dalam mekanisme ini digunakan rumus sebagai berikut (Hair, et. al, 1995) :

$$Construct\ Reliability = \frac{(\sum std.loading)^2}{(\sum std.loading)^2 + \sum \epsilon_j}$$

Dimana :

- Standar loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap- tiap indikator (didapat dari perhitungan AMOS)
- $\sum e_j$ adalah measurement error dari tiap indikator, sedangkan measurement error didapat dari $1 - \text{standard loading}$ (reliabilitas indikator). Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$ untuk peneliti pemula dan $\geq 0,60$ idealnya sedangkan $\geq 0,70$ sangat baik untuk mengukur loading faktor indikator.

3. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity mengukur sampai seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya, nilai discriminant validity yang tinggi memberikan bukti bahwa suatu konstruk adalah unit mampu menangkap fenomena yang diukur, Ghazali (2014), Cara mengujinya adalah membandingkan nilai akar kuadrat dari AVE (\sqrt{AVE}) dengan nilai korelasi antar konstruk dengan kriteria bahwa masing-masing konstruk laten yang lebih tinggi nilainya dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk.

Metode Analisis Data

Suatu mekanisme membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan mekanisme dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metoda yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola mekanisme dan variabel yang akan diteliti. The Structural Equation Modelling (SEM) dari paket software statistik AMOS digunakan dalam model dan pengujian hipotesis.

Adapun penggunaan SEM dalam model dan pengujian hipotesis adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Yang dimaksudkan dengan model yang rumit adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen yang dijelaskan oleh satu atau beberapa variabel independen dan dimana sebuah variabel dependen pada saat yang sama berperan sebagai variabel independen bagi hubungan berjenjang lainnya (Ferdinand, 2014).

Dalam mekanisme ini, penulis menggunakan metode The Structural Equation Model (SEM) dalam model dan pengujian hipotesis, SEM atau model persamaan struktural adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah

rangkaian hubungan yang relatif rumit, secara simultan (Ferdinand, 2014). Yang dimaksud dengan rumit adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu terikat pada saat yang sama berperan sebagai variabel bebas bagi hubungan berjenjang lainnya. Dalam mekanisme ini digunakan dua macam teknik analisis, yaitu:

1. Analisis konfirmatori (confirmatory factor analysis) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmatori faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. Regression Weight pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh antar variabel-variabel.

Menurut Ferdinand (2014) terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan Structural Equation Model (SEM). Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari dua bagian utama yaitu Measurement Model dan Structural Model. Measurement Model merupakan model pengukuran untuk mengkonfirmasi indikator-indikator dari sebuah variabel laten, sedangkan model struktural yang menggambarkan hubungan kausalitas antara dua atau lebih variabel.

1. Tahapan Pemodelan SEM

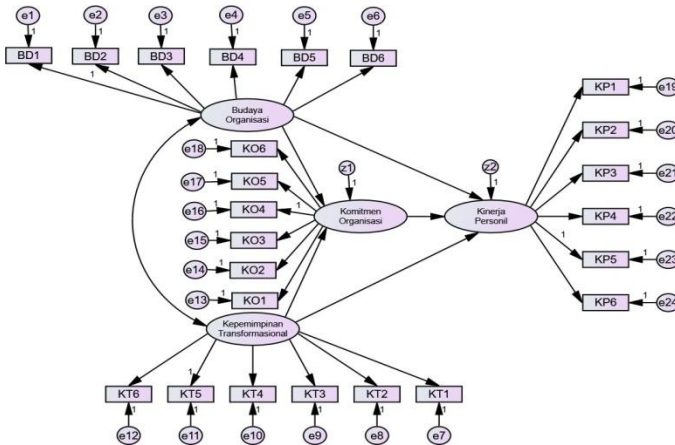
Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan:

- a) Pengembangan Model Teoritis, langkah pertama dalam model pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empiric melalui komputasi program SEM. Oleh karena itu dalam pengembangan model teoritis seorang peneliti harus menggunakan serangkaian eksploitasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut, melalui data empiris (Fedinand, 2014).
- b) Pengembangan diagram alur (Path Diagram), pada langkah kedua, model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah Path Diagram. Path Diagram tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diujinya. Sedemikian jauh diketahui bahwa hubungan-

hubungan kausal biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan, tetapi dalam SEM (termasuk didalamnya operasi program AMOS 21 dan Versi sebelumnya) hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam sebuah Path Diagram dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversikan gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam alur diatas, dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk yaitu :

1. Konstruk Eksogen (Exogenous Constructs) konstruk eksogen dikenal juga sebagai “source variables” atau “independent variables” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.
2. Konstruk Endogen (Endogenous Constructs), konstruk endogen adalah faktor- faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Berdasarkan pijakan teoritis yang cukup, seorang peneliti akan menentukan mana yang akan diperlakukan sebagai konstruk endogen dan mana sebagai variabel

eksogen. Adapun model diagram alur dalam mekanisme ini adalah sebagai berikut :



Gambar 4.5 Model Diagram Alur SEM

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan, setelah teori atau model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun akan terdiri dari:

a) Persamaan-persamaan struktural (structural equations). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

b) Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model). Pada spesifikasi itu peneliti menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel. Adapun persamaan adalah sbb:

$$KO = b_1 BO + b_2 KT + z_1$$

$$KP = b_1 BO + b_2 KT + b_3 KO + z_2$$

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model Kovarians atau korelasi, perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariate lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks Varians/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya.
5. Menilai Problem Identifikasi, problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dan mengembangkan lebih banyak konstruk.
6. Evaluasi Kriteria Goodness-Of-Fit, kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap beberapa kriteria Goodness-Of-Fit. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat

memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu: ukuran sampel, normalitas, linearitas, outliers dan multikolinearitas dan similarity. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan cut off value nya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak (Ferdinand, 2006), yaitu:

- a) χ^2 Chi Square Statistik, model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila nilai Chi Squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0,05$.
- b) RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation), menunjukkan nilai Goodness-Of-Fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RSMEA yang kecil atau = 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model tersebut berdasarkan degrees of freedom.
- c) GFI (Goodness-Of-Fit-Index), merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) hingga 1,0(perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah better fit.
- d) AGFI (adjusted Goodness-Of-Fit-Index), tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI memiliki nilai yang sama atau lebih besar dari 0,90.

- e) CMIN/DF, CMIN/DF adalah the minimum sample discrepancy function yang dibagi dengan degree of freedom. CMIN/DF merupakan statistik chi square dibagi df nya sehingga disebut χ^2 relatif. Nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data.
- f) TLI (Tucker Lewis Index), merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji dengan sebuah base line model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah $> 0,95$ (Hair et al 1995 dalam Ferdinand, 2006) dan nilai yang mendekati satu menunjukkan a very good fit.
- g) CFI (Comparative Fit Index), rentang sebesar 0-1 dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat a very good fit yang tinggi. Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan atas model adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5 Indeks Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
χ^2 Chi-Square Statistik	df, $\alpha = 5\%$
Probability	$\geq 0,05$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$< 0,08$

- Interpretasi dan modifikasi model, setelah model diestimasi, residualnya haruslah tetap kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarian residual harus besikap simetris. Model yang baik memiliki standardized residual variance yang kecil. Angka 1,96 merupakan batas nilai yang diperkenankan yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% dan menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepasang indikator. Untuk mempermudah dalam melakukan modifikasi dapat digunakan indeks modifikasi yang dikalkulasi oleh program untuk tiap hubungan antar variabel yang diestimasi.

2. Uji Asumsi SEM

Estimasi parameter dalam SEM umumnya berdasarkan pada metode maximum likelihood (ML). Menurut (Ferdinad, 2014) perlu diketahui bahwa estimasi dengan metode ML menghendaki adanya asumsi yang harus dipenuhi yaitu :

- a. Jumlah sampel harus besar (asymptotic)
- b. Distribusi dari observe variabel normal secara multivariate
- c. Model yang dihipotetiskan harus valid
- d. Skala pengukuran variabel kontinyu

A. Ukuran Sampel

Ukuran sampel memiliki peran penting dalam interpretasi hasil SEM. Ukuran sampel memberikan dasar untuk mengestimasi sampling error. Dengan model estimasi menggunakan Maximum Likelihood (ML) minimum diperlukan sampel 100. Ketika sampel dinaikkan di atas 100, metode ML menjadi sangat sensitif dan selalu menghasilkan perbedaan secara signifikan sehingga ukuran Goodnes of Fit menjadi jelek. Jadi dapat direkomendasikan bahwa ukuran sampel antara 100 sampai 200 harus digunakan metode estimasi ML.

B. Uji Normalitas

Salah satu asumsi yang harus dipenuhi dalam SEM adalah normalitas data. Normalitas data diperlukan untuk mengetahui normal tidaknya suatu distribusi data. Hal ini penting agar estimasi parameter yang dihasilkan tidak bias sehingga kesimpulan yang diambil tepat. Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria critical ratio skewness value sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01. Data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai critical ratio skewness value dibawah harga mutlak 2,58.

C. Uji Multikolinearitas dan Singularitas

Dalam model persamaan struktural, asumsi secara empiris yang tidak boleh dilanggar adalah multikolinieritas. Adanya multikolinieritas dapat memberikan efek yang fatal yaitu model menjadi non identified yang artinya parameter dalam model tidak dapat diestimasi dan keluaran dalam bentuk diagram jalur tidak dapat ditampilkan atau jika parameter berhasil diestimasi dan output diagram jalur berhasil ditampilkan, tetapi hasilnya dapat bias. Hal ini dapat ditunjukkan dengan besaran hasil estimasi parameter model pengukuran dan struktural yang distandarkan (standardized loading factor) ada yang bernilai lebih besar dari satu, atau besaran koefisien determinasi (R^2) yang sangat tinggi tetapi secara individual hasil

estimasi parameter model secara statistik tidak signifikan. Multikolinearitas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk mekanisme (Tabachnick dan Fidell, 1998 dalam Ghazali 2014).

D. Uji Outliers

Outliers atau data pencilan adalah data yang mempunyai nilai ekstrim yang menyimpang dari data-data lain pada umumnya. Menurut Hair (2006), jika dalam suatu model terdapat data outliers, maka akan menyebabkan bias pada analisis selanjutnya. Nilai jauh diatas atau jauh dibawah rata-rata data, semakin jauh jarak sebuah data dengan titik pusat (centroid), semakin data tersebut masuk dalam kategori outlier atau data yang sangat berbeda dengan data lain dan data termasuk outlier jika mempunyai angka p_1 dan p_2 kurang dari 0.05 (Santoso, 2012). Arbuckle (1997) dalam Ghazali (2014) menyatakan bahwa walaupun nilai p_1 diharapkan bernilai kecil, tetapi nilai kecil pada kolom p_2 menunjukkan observasi yang jauh dari nilai centroidnya dan dianggap outlier serta harus dibuang (didrop) dari analisis.

Pengujian Hipotesis

Menurut Hair. at. al. (2009) terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan Structural Equation Model (SEM). Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari dua bagian utama yaitu model pengukuran (Measurement Model) dan model struktural (Structural Model). Measurement Model merupakan model pengukuran untuk mengkonfirmasi indikator-indikator dari sebuah variabel laten, adapun pengujian hipotesis model pengukuran dapat dijelaskan sebagai berikut (Ghozali, 2014) :

- a. Hasil analisis model pengukuran (confirmatory factor analysis) menunjukkan bahwa model harus fit dengan kriteria goodness of fit dengan tingkat signifikansi > 0.50 (pvalue).
- b. Langkah selanjutnya melihat nilai convergent validity yaitu semua indikator pengukur kontruk laten nilai Standardized estimates dengan loading factor >0.50 dan idealnya >0.70 .
- c. Nilai signifikansi dari estimasi parameter standardized loading untuk semua indikator pengukur kontruk laten harus signifikan dengan probabilitas <0.05 .
- d. Jadi pengujian hipotesis model pengukuran (measurement model) harus memenuhi persyaratan tersebut diatas, akan tetapi jika model

pengukuran belum fit, maka yang paling utama harus terpenuhi terlebih dahulu pada estimasi parameter standardized loading adalah nilai loading factor dan signifikansi dari hasil convergent validity.

Sedangkan model struktural (structural model) yang menggambarkan hubungan kausalitas antar dua atau lebih variable laten adapun pengujian hipotesis model struktural (structural model) dapat dijelaskan sebagai berikut (Ferdinad, 2014) yaitu :

- a. Hasil analisis model struktural (structural model) menunjukkan bahwa model harus fit dengan kriteria goodness of fit indices atau uji kesesuaian model.
- b. Langkah selanjutnya melihat nilai pada regression weights yaitu semua hubungan kontruk laten nilai standardized estimates pada regression weights dengan C.R atau (critical ratio) yang indentik dengan t-hitung dalam analisis regresi lebih besar dari 2.0, nilai ini berarti menunjukkan bahwa variabel- variable itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.
- c. Nilai signifikansi dari hubungan kontruk laten dengan nilai standardized estimates pada regression weights harus signifikan dengan probabilitas <0.05 (Pvalue).

- d. Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan pemodelan structural equation modeling (SEM) baik ukuran sampel, normalitas, outlier dan multicollinearity dan singularity.
- e. Kriteria pengujian hipotesis mediasi sempurna (perfect mediation) jika setelah memasukkan variabel mediasi, pengaruh X terhadap Y menurun menjadi nol ($c' = 0$) atau pengaruh X terhadap Y yang tadinya signifikan (sebelum memasukkan variabel mediasi) menjadi tidak signifikan setelah memasukkan variabel mediasi dalam persamaan regresi.
- f. Variabel mediasi dinyatakan mediasi parsial (partial mediation) jika setelah memasukkan variabel mediasi pengaruh X terhadap Y menurun tetapi tidak terjadi nol (c' tidak sama dengan 0) atau pengaruh variabel X terhadap Y yang tadinya signifikan (sebelum memasukkan variabel mediasi) menjadi tetap signifikan setelah memasukkan variabel mediasi kedalam persamaan regresi, tetapi mengalami penurunan koefisien regresi.

BAB 5

HASIL MEKANISME DAN PEMBAHASAN



Hasil Mekanisme

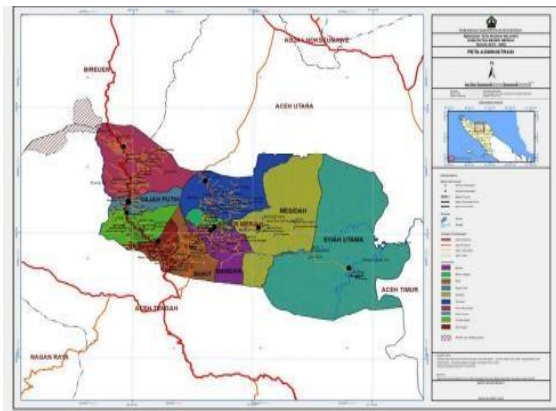
Gambaran umum kabupaten Bener Meriah merupakan sebuah kabupaten terbaru NAD sejak awal 2004, sebagai hasil pemecahan dari Kabupaten Aceh Tengah. Kabupaten Bener Meriah merangkumi bahagian utara Kabupaten Aceh Tengah yang bersempadan dengan Kabupaten Bireuen, Aceh Utara dan Aceh Tengah, sebagian besar penduduk kabupaten baru ini di huni oleh suku Aceh dan suku Jawa dengan pekerjaan utama adalah pertanian kopi khusus nya robusta dan arabika selain itu suku besar lain nya adalah suku Gayo.

A. Gambaran Umum Lokasi Mekanisme

Kabupaten Bener Meriah memiliki posisi strategis berada di tengah Provinsi Aceh dengan Kota Simpang Tiga Redelong dipilih sebagai ibukotanya. Posisi geografis terletak pada $4^{\circ}33'50''$ - $4^{\circ}54'50''$ Lintang Utara dan $96^{\circ}40'75''$ - $97^{\circ}17'53''$ Bujur Timur, dengan ketinggian rata-rata 100 - 2500 MDPL. 2.1.1.1 Luas Dan Batas Wilayah Administrasi Kabupaten Bener Meriah memiliki luas wilayah darat 197.271,31 Ha. Batas wilayah Bener Meriah, Meliputi:

- a. Sebelah Timur : Berbatasan dengan Kabupaten Aceh Timur dan Kabupaten Aceh Utara;
- b. Sebelah Utara : Berbatasan dengan Kabupaten Bireuen, Kabupaten Aceh Utara dan Kabupaten Aceh Timur;

- c. Sebelah Selatan :Berbatasan dengan Kabupaten Aceh Tengah dan Kabupaten Aceh Timur; dan
- d. Sebelah Barat : Berbatasan dengan Kabupaten Bireuen dan Kabupaten Aceh Tengah. Sejak tahun 2010, secara administratif Kabupaten Bener Meriah memiliki 10 kecamatan yang terdiri dari 27 mukim dan 234 desa.



Gambar 5.1 Peta Wilayah Hukum
Polres Bener Meriah

Kepolisian Resort Bener Meriah atau Polres Polres Bener Meriah merupakan pelaksana tugas Kepolisian Republik Indonesia di wilayah Kabupaten Bener Meriah. Guna melindungi wilayah hukumnya dari gangguan Kamtibmas, Polres Bener Meriah memiliki 7 (Tujuh) Polsek, dengan jumlah personil sebanyak 425 orang. Yang terdiri dari 2 Pamen, 15 Pama, 410 Bintara, dan 3 Polwan. Perbandingan anggota Polri dengan jumlah penduduk

adalah 1: 294 orang. Saat pertama kali dibentuk, Polres ini menempati Mako sementara di Polsek Bukit. Setelah ditetapkan menjadi Polres Definitif Markas Komandonya dipindahkan ke Mapolres yang baru terletak di jalan Pante Raya-Bandara Rembele. Tindak pelanggaran hukum yang rawan terjadi di wilayah Polres Bener Meriah meliputi Illegal Logging dan pencurian menggunakan kekerasan.

Polres Bener Meriah yang juga merupakan pelaksana salah satu fungsi pemerintah dibidang keamanan, bertanggung jawab atas keamanan individu, keamanan umum dan keamanan dalam negeri, sebagaimana yang tercantum dalam Tugas Pokok Polri sesuai dengan pasal 13 Undang-Undang Republik Indonesia nomor 2 tahun 2002, sebagai berikut :

- a. Memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat.
- b. Menegakkan hukum, dan
- c. Memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat

Adapun substansi tugas pokok “memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat” bersumber dari kewajiban umum Kepolisian yaitu memelihara ketertiban dan menjamin keamanan umum. Subtansi tugas pokok “menegakkan hukum” bersumber dari ketentuan perundang-undangan yang memuat tugas pokok Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam kaitannya dengan peradilan pidana, contoh KUHP, KUHPA dan

berbagai undang-undang tertentu lainnya. Subtansi tugas pokok “memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat” bersumber dari kedudukan fungsi kepolisian sebagai bagian dari fungsi pemerintahan negara yang pada hakikatnya bersifat pelayanan publik (public service) dan termasuk kewajiban umum Kepolisian (Kelana, 2002)

Untuk dapat menjalankan Tugas Pokok Polri di tingkat daerah/kewilayahan Polres Bener Meriah, maka penjabarannya kemudian dituangkan kedalam visi dan misi Polres Bener Meriah berdasarkan Rencana Kerja Polres Bener Meriah yaitu terwujudnya pelayanan kamtibmas yang prima kepada masyarakat, tegaknya hukum dan terjaminnya keamanan serta terjalinnya sinergis polisional yang proaktif dilam wilayah hukum Polres Bener Meriah. Dalam hal melaksanakan tugas-tugas tersebut, Polres Bener Meriah didukung dengan personil yang ada kemudian mengaplikasikanya berdasarkan satuan- satuan yang ada sesuai dengan job discreption masing-masing satuan sesuai dengan struktur organisasi yang ada di Polres Bener Meriah.

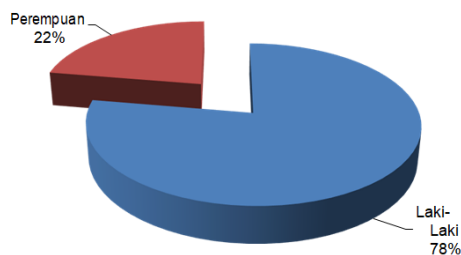
B. Statistik Deskriptif Responden

Data dalam mekanisme ini diperoleh setelah disebarkan kuisioner 166 orang yang menjadi responden, kemudian di olah dengan program SPSS. Dalam mekanisme ini karakteristik responden dikelompokkan dalam beberapa kategori yaitu jenis kelamin, usia,

pendidikan terakhir, pengalaman dan golongan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada perincian tabel dibawah ini :

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan Gambar 5.2 diatas dapat diketahui bahwa responden personil Polres LhoksKota Lhokseumawe semuanya berjenis kelamin laki-laki dan perempuan, hasil mekanisme menunjukkan laki-laki berjumlah 132 orang (78 %), sedangkan yang perempuan berjumlah 38 orang (22 %), hasil penelitin personil laki-laki lebih dominan dan lebih produktif dan aktif bekerja mencari nafkah untuk keluarga, sementara perempuan lebih sedikit yang menjadi personil Polres Bener Meriah, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin tersebut diatas bila digambarkan dalam grafik dapat dilihat seperti gambar dibawah ini :

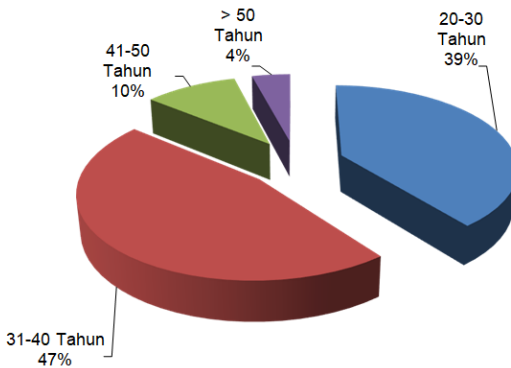


Gambar 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin

Sumber : Output SPSS, 2020

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

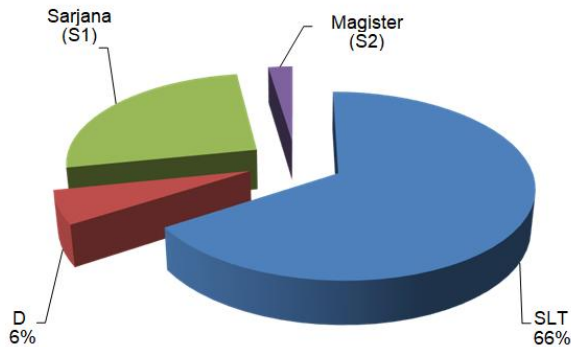
Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dikemukakan bahwa responden yang berumur 20-30 tahun berjumlah 67 orang (39%), responden yang berumur 31 - 40 Tahun berjumlah 79 orang (47 %), responden yang berumur 41 - 50 Tahun berjumlah 17 orang (10 %) dan responden yang berumur > 50 Tahun berjumlah 7 orang (4 %). Berdasarkan usia responden tersebut memberikan gambaran bahwa responden pada Polres Bener Meriah didominasi oleh responden berumur 31 - 40 tahun. Karakteristik responden berdasarkan usia tersebut di atas bila digambarkan dalam grafik dapat dilihat seperti gambar 5.3 dibawah ini.



Gambar 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia
Sumber : Output SPSS, 2020

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dikemukakan bahwa responden pada Polres Kotra Lhokseumawe lebih dominan yang memiliki pendidikan terakhir SLTA sebanyak 112 orang (66 %), responden pendidikan D3 sebanyak 10 orang (6%) dan responden yang memiliki pendidikan terakhir sarjana sebanyak 44 orang (26 %) sedangkan responden pendidikan S2 sebanyak 4 orang (2%). Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir tersebut bila digambarkan dalam grafik dapat dilihat seperti gambar 5.4 dibawah ini.

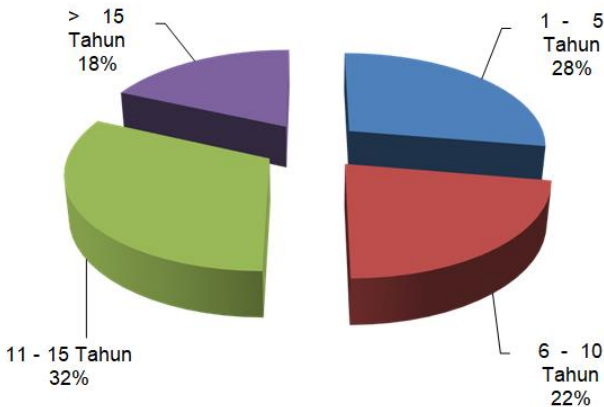


Gambar 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Sumber : Output SPSS, 2020

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan pengalaman/ Masa Kerja dapat dikemukakan bahwa responden pada personil Polres Bener Meriah yang paling dominan adalah yang responden dengan masa kerja 11-15 Tahun yang berjumlah 54 orang (32 %). Dan responden dengan masa kerja 1- 5 Tahun berjumlah 47 orang (28 %), kemudian responden dengan masa kerja 6 - 10 Tahun berjumlah 38 orang (22 %), dan responden dengan masa kerja >15 Tahun berjumlah 31 orang (18 %) responden yang terbesar adalah responden dengan masa kerja 11-15 tahun.. Karakteristik responden berdasarkan pengalaman/lama kerja tersebut bila digambarkan dalam grafik dapat dilihat seperti gambar 5.5 dibawah ini.

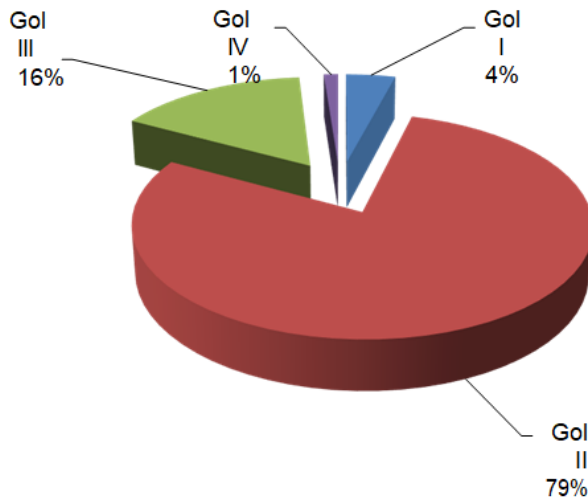


Gambar 5.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Sumber : Output SPSS, 2020

Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Sedangkan karakteristik responden berdasarkan jabatan dari jumlah 170 responden adalah responden yang jabatannya Pamen berjumlah 7 orang (4 %) sedangkan yang bintara 134 orang (79 %), jabatan IP berjumlah 27 orang (16 %) dan yang AKP berjumlah 2 orang (1 %), hal ini menunjukkan bahwa personel Polres Bener Meriah didominasi oleh responden yang berpangkat dan bintara. Karakteristik responden berdasarkan golongan tersebut bila digambarkan dalam grafik dapat dilihat seperti gambar 5.6 dibawah ini.



Gambar 5.6 Identitas Responden Berdasarkan Golongan
Sumber : Output SPSS, 2020

C. Statistik Deskriptif Jawaban Responden

Analisis deskriptif adalah analisis statistik dengan melihat nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (mean), nilai range dan nilai standart deviasi. Analisis deskriptif statistik terhadap jawaban responden bertujuan untuk mengetahui nilai minimum, nilai maksimum, dan nilai rata-rata (mean) dari jawaban responden, tujuan adalah agar peneliti dapat mengambil kesimpulan secara deskriptif statistik tentang arah jawaban responden terhadap pertanyaan kuisisioner yang disebarakan kepada responden.

1. Deskriptif Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi

Deskriptif statistik jawaban responden variabel budaya organisasi adalah mengenai jawaban tentang item-item variabel budaya organisasi. Berdasarkan Tabel 5.1 dapat dijelaskan bahwa nilai minimum 1, nilai maksimum adalah 5 dan dengan nilai range 4 serta nilai rata-rata mean 3.450. apabila dihubungkan dengan skala yang ditentukan dalam mekanisme ini yaitu: (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) netral, (4) setuju. (5) sangat setuju, maka kategori jawaban responden secara rata-rata berada pada skala (4) atau pada kondisi setuju artinya secara umum responden berpendapat setuju terhadap pertanyaan dalam kuisisioner mengenai variabel budaya organisasi.

BO1	17 0	1	5	3.320	1.080
BO2	17 0	1	5	3.390	1.121
BO4	17 0	1	5	3.460	1.192
BO5	17 0	1	5	3.620	1.072
Valid N (listwise)	17 0	1	5	3,450	1.116

Tabel 5.1 Deskriptif Jawaban Responden Budaya organisasi (BO)

2. Deskriptif Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional

Deskriptif statistik jawaban responden variabel kepemimpinan transformational adalah mengenai jawaban tentang item-item variabel kepemimpinan. Berdasarkan tabel 5.2 dapat dijelaskan bahwa nilai minimum 1, nilai maksimum adalah 5 dan nilai rata-rata mean 3.588, maka kategori jawaban responden secara rata-rata berada pada skala (4) atau pada kondisi setuju artinya secara umum responden berpendapat setuju terhadap pertanyaan dalam kuisioner mengenai variabel kepemimpinan transformasional.

Tabel 5.2 Deskriptif Jawaban Responden Variabel
Kepemimpinan Transformasioan (KT)

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
KT1	17 0	1	5	3.480	1.067
KT2	17 0	1	5	3.590	1.112
KT3	17 0	1	5	3.660	0.929
KT4	17 0	1	5	3.580	1.097
KT5	17 0	1	5	3.630	1.037
Valid N (listwise)	16 6	1	5	3.588	1.048

Sumber : Output SPSS (diolah 2023)

3. Deskriptif Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasi

Deskriptif statistik jawaban responden variabel komitmen organisasi adalah mengenai jawaban tentang item-item variabel kepuasan kerja, berdasarkan Tabel 5.4 dapat dijelaskan bahwa nilai minimum 1, nilai maksimum adalah 5 dan dengan nilai rata-rata mean 3.420, maka kategori jawaban responden secara rata-rata berada pada skala (3) atau pada kondisi netral artinya secara umum responden berpendapat netral terhadap pertanyaan dalam kuisioner mengenai variabel komitmen organisasi.

Tabel 5.4 Deskriptif Jawaban Responden Variabel
Komitmen Organisasi (KO)

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
KO1	17 0	1	5	3.500	0.975
KO2	17 0	1	5	3.410	0.964
KO3	17 0	1	5	3.280	1.104
KO4	17 0	1	5	3.410	1.091
KO5	17 0	1	5	3.500	1.067
Valid N (listwise)	17 0	1	5	3.420	1.040

Sumber : Output SPSS (diolah 2023)

4. Deskriptif Jawaban Responden Variabel Kinerja Personil

Deskriptif statistik jawaban responden variabel kinerja personil adalah mengenai jawaban tentang item-item variabel kinerja personil, berdasarkan Tabel 5.4 dapat dijelaskan bahwa nilai minimum 1, nilai maksimum adalah 5 dan dengan nilai rata-rata mean 3.310, maka kategori jawaban responden secara rata-rata berada pada skala (3) atau pada kondisi netral artinya secara umum responden berpendapat netral terhadap pertanyaan dalam kuisisioner mengenai variabel kinerja personil.

Tabel 5.4 Deskriptif Jawaban Responden Variabel
Kinerja Personil (KP)

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
KP1	170	1	5	3.260	1.022
KP2	170	1	5	3.300	1.071
KP3	170	1	5	3.390	1.068
KP5	170	1	5	3.260	1.091
KP6	170	1	5	3.340	1.156
Valid N (listwise)	170	1	5	3.310	1.082

Sumber : Output SPSS (diolah 2023)

D. Hasil Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Dalam analisis data dengan menggunakan SEM memiliki banyak persyaratan yang harus dipenuhi diantaranya indikator-indikator yang terbentuk harus valid, konstruk harus reliabel, data harus normal, tidak terdapat multikolinieritas atau singularitas dan ukuran sampel juga harus memenuhi kriteria yang dipersyaratkan SEM, pada tahapan ini akan diuraikan tahapan analisis SEM.

Pengujian validitas dilakukan dengan uji confirmator factor analysis (CFA) masing-masing konstruk dengan melihat nilai loading factor setiap indikator, menurut Ghozali (2014) suatu indikator dikatakan valid apabila nilai loading factornya > 0.60 . sedangkan menurut Jogiyanto (2014) suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai loading factornya > 0.50 terhadap konstruk yang dituju. Dalam mekanisme ini penulis menentukan validitas menurut Ghozali (2014) yaitu dengan nilai loading factornya > 0.60 . uji validitas konstruk dalam mekanisme ini dilakukan analisis terhadap konstruk

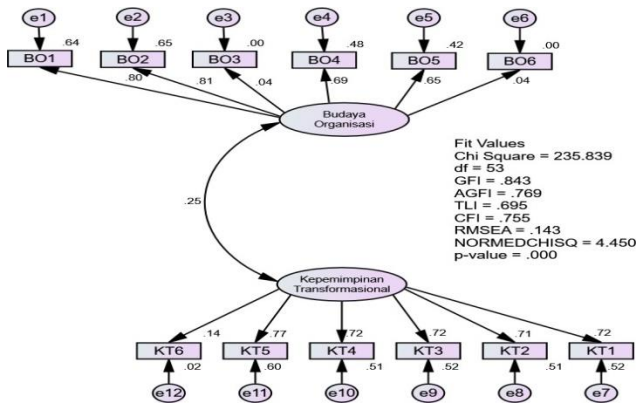
eksogen dan konstruk endogen baik secara parsial maupun simultan.

E. Uji Analisis Konfirmatori Konstruk Eksogen Dan Endogen

Analisis factor konfirmatori atau CFA dari konstruk eksogen terdiri dua variabel laten yaitu budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional, dimana variabel budaya organisasi dibentuk oleh 5 indikator, dan kepemimpinan transformasional dibentuk oleh 6 indikator, sedangkan konstruk endogen variabel komitmen organisasi dibentuk oleh 6 indikator sedangkan kinerja personil dibentuk oleh 6 indikator, untuk melihat indikator-indikator pembentuk konstruk laten tersebut, maka dilakukan uji CFA untuk setiap variabel laten dapat dijelaskan dibawah ini.

1. Analisis Konfirmatori Faktor Kontruk Eksogen

Adapun uji CFA konstruk eksogen yang terdiri dari budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dapat dijelaskan pada Gambar 5.7 berikut :



Gambar 5.7. Analisis Konfirmatori Kontruk Eksogen

Sumber : Ouput Amos, 2023

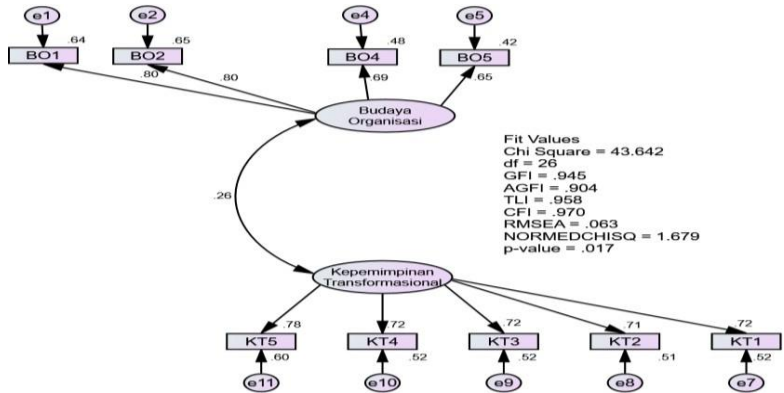
Berdasarkan Gambar 5.7 dapat disimpulkan bahwa nilai loading factor indikator budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional masih terdapat loading factor <0.60 yaitu indicator BO3, BO6 dan KT6 sehingga indikator tersebut harus di keluarkan dari model, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.5 berikut ini :

Tabel 5.5 Nilai Loading Factor Kontruk Eksogen

Indikator	Est.	Nilai <i>Cut OFF</i>	Kesimpulan
BO1 <--- Budaya Organisasi	.801	≥ 0.60	Valid
BO2 <--- Budaya Organisasi	.807	≥ 0.60	Valid
BO3 <--- Budaya Organisasi	.038	≥ 0.60	Tidak Valid
BO4 <--- Budaya Organisasi	.692	≥ 0.60	Valid
BO5 <--- Budaya Organisasi	.648	≥ 0.60	Valid
BO6 <--- Budaya Organisasi	.037	≥ 0.60	Tidak Valid
KT1 <--- Kepemimpinan Transformasional	.722	≥ 0.60	Valid
KT2 <--- Kepemimpinan Transformasional	.714	≥ 0.60	Valid
KT3 <--- Kepemimpinan Transformasional	.724	≥ 0.60	Valid
KT4 <--- Kepemimpinan Transformasional	.715	≥ 0.60	Valid
KT5 <--- Kepemimpinan Transformasional	.774	≥ 0.60	Valid
KT6 <--- Kepemimpinan Transformasional	.142	≥ 0.60	Tidak Valid

Sumber : Output Amos (diolah 2023)

Pada Gambar 5.8 dibawah ini disampaikan bahwa semua nilai loading factor indikator kontruk eksogen berada > 0.60 sehingga dapat disimpulkan semua indikator layak diterima karena sesuai persyaratan model CFA (Ghozali, 2014), untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 5.8 berikut ini



Gambar 5.8. Analisis CFA Kontruk Eksogen Setelah Drop Indikator Sumber : Ouput Amos, 2023

Tabel 5.6 Nilai Loading Factor Kontruk Eksogen

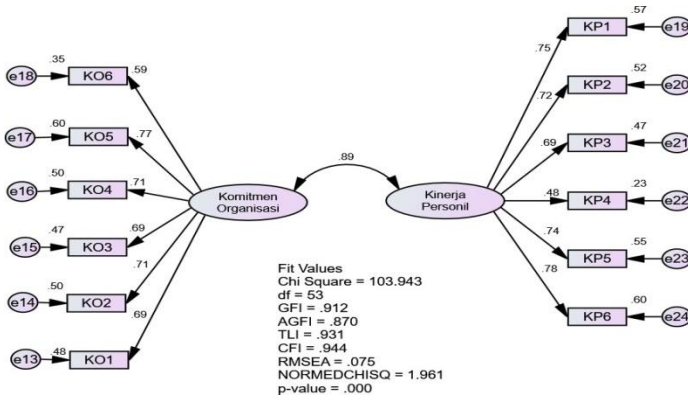
Indikator		Est.	Nilai Cut OFF	Kesimpulan
BO1	<--- Budaya_Organisasi	.801	≥ 0.60	Valid
BO2	<--- Budaya_Organisasi	.804	≥ 0.60	Valid
BO4	<--- Budaya_Organisasi	.693	≥ 0.60	Valid
BO5	<--- Budaya_Organisasi	.651	≥ 0.60	Valid
KT1	<--- Kepemimpinan_Transformasional	.722	≥ 0.60	Valid
KT2	<--- Kepemimpinan_Transformasional	.712	≥ 0.60	Valid
KT3	<--- Kepemimpinan_Transformasional	.721	≥ 0.60	Valid
KT4	<--- Kepemimpinan_Transformasional	.718	≥ 0.60	Valid
KT5	<--- Kepemimpinan_Transformasional	.776	≥ 0.60	Valid

Sumber : Ouput Amos, 2023

Berdasarkan Gambar 5.8 dan Table 5.6 diatas tersebut disampaikan bahwa semua nilai loading factor indikator kontruk eksogen berada > 0.60 sehingga dapat disimpulkan semua indikator layak diterima karena sesuai persyaratan model CFA, selanjutnya analisis data sudah dapat dilanjutkan ketahap berikutnya.

2. Analisis Konfirmatori Faktor Kontruk Endogen

Adapun uji CFA kontruk endogen yang terdiri dari komitmen organisasi dan kinerja personil dapat dilihat seperti Gambar 5.9 berikut :



Gambar 5.9. Analisis Konfirmatori Kontruk Endogen
 Sumber : Ouput Amos, 2023

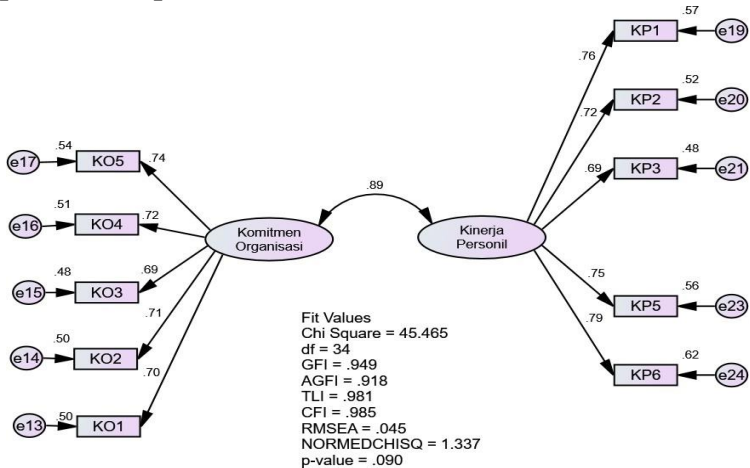
Berdasarkan Gambar 5.9 dapat disimpulkan bahwa nilai loading factor indikator kontruk endogen masih terdapat loading factor < 0.60 yaitu indicator KO6 dan KP4 sehingga indiKator tersebut harus di keluarkan dari model, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 5.7 berikut ini :

Tabel 5.7 Nilai Loading Factor Kontruk Endogen

		Indikator	Estimate	Nilai Cut OFF	Kesimpulan
KO1	<---	Komitmen Organisasi	.694	≥ 0.60	Valid
KO2	<---	Komitmen Organisasi	.707	≥ 0.60	Valid
KO3	<---	Komitmen Organisasi	.688	≥ 0.60	Valid
KO4	<---	Komitmen Organisasi	.708	≥ 0.60	Valid
KO5	<---	Komitmen Organisasi	.775	≥ 0.60	Valid
KO6	<---	Komitmen Organisasi	.588	≥ 0.60	Valid
KP1	<---	Kinerja Personil	.753	≥ 0.60	Valid
KP2	<---	Kinerja Personil	.721	≥ 0.60	Valid
KP3	<---	Kinerja Personil	.688	≥ 0.60	Valid
KP4	<---	Kinerja Personil	.475	≥ 0.60	Valid
KP5	<---	Kinerja Personil	.742	≥ 0.60	Valid
KP6	<---	Kinerja Personil	.775	≥ 0.60	Valid

Sumber : Output Amos (diolah 2023)

Pada Gambar 5.10 dan Tabel 5.8 dibawah ini disampaikan bahwa nilai loading factor indikator kontruk eksogen semuanya berada > 0.60 untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 5.10 berikut ini



Gambar 5.10. Analisis Konfirmatori Kontruk Endogen Drop Indikator Sumber : Ouput Amos, 2023

Tabel 5.8 Nilai Loading Factor Kontruk Endogen

		Indikator	Estimate	Nilai Cut OFF	Kesimpulan
KO1	<---	Komitmen_Organisasi	.704	≥ 0.60	Valid
KO2	<---	Komitmen_Organisasi	.710	≥ 0.60	Valid
KO3	<---	Komitmen_Organisasi	.691	≥ 0.60	Valid
KO4	<---	Komitmen_Organisasi	.716	≥ 0.60	Valid
KO5	<---	Komitmen_Organisasi	.738	≥ 0.60	Valid
KP1	<---	Kinerja_Personil	.758	≥ 0.60	Valid
KP2	<---	Kinerja_Personil	.720	≥ 0.60	Valid
KP3	<---	Kinerja_Personil	.690	≥ 0.60	Valid
KP5	<---	Kinerja_Personil	.747	≥ 0.60	Valid
KP6	<---	Kinerja_Personil	.786	≥ 0.60	Valid

Sumber : Output Amos (diolah 2023)

Berdasarkan Gambar 5.9 dan Table 5.8 diatas tersebut disampaikan bahwa semua nilai loading factor indikator kontruk endogen berada > 0.60 sehingga dapat disimpulkan semua indikator-indikatore tersebut layak diterima karena sesuai persyaratan model, selanjutnya analisis data sudah dapat dilanjutkan ketahap berikutnya yaitu analisis reliabilitas kontruk.

F. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Sebagaimana telah dijelaskan dalam bab 4, reliabilitas konstruk adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator konstruk yang menunjukkan derajat sampai mana masing-masing indikator mengindentifikasikan sebuah konstruk yang umum, (Ghozali, 2014). Uji Reliabilitas dilakukan dengan 3 cara yaitu construct reliability (CR), average extracted (AVE/VE), dan discriminant validity (DV). Dalam mekanisme ini dilakukan perhitungan sekaligus terhadap

CR, AVE/VE, dan DV, hasil Perhitungan tersebut ditampilkan secara berurutan dibawah ini :

1. Variabel Budaya Organisasi

Tabel 5.9

Perhitungan Construct Reliability, Variance Extracted, dan Discriminant Validity

<i>Laten Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Standard Loading (SL)</i>	<i>Standard Loading (SL)²</i>	<i>1 - Standard Loading (SL)²</i>
Budaya Organisasi (BO)	BO1	0.801	0.642	0.358
	BO2	0.804	0.646	0.354
	BO4	0.693	0.480	0.520
	BO5	0.651	0.424	0.576
Jumlah		2.949	2.192	1.808
CR= $(\sum SL)^2 / (\sum SL)^2 + 1 - SL^2$		0.829		
VE= $\sum SL^2 / \sum SL^2 + 1 - SL^2$			0.548	
DV= \sqrt{VE}				0.740

Sumber : Output Amos (dolah 2023)

Berdasarkan data yang ditunjukkan dalam Tabel 5.9 dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai CR sebesar 0,829 yang jauh lebih besar dari 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, sementara itu nilai VE diperoleh sebesar 0,548 yang lebih besar dari 0,50 yang dipersyaratkan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai convergent (berbagi proporsi varian yang tinggi) dan baik, sementara analisis nilai discriminant validity akan diinterpretasi secara sekaligus untuk semua variabel dibagian bab berikut ini.

2. Variabel Kepemimpinan Transformasional

Tabel 5.10

Perhitungan Construct Reliability, Variance Extracted, dan Discriminant Validity

<i>Laten Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Standard Loading (SL)</i>	<i>Standard Loading (SL)²</i>	<i>1 - Standard Loading (SL)²</i>
Kepemimpinan Transformasional (KT)	KT1	0.722	0.521	0.479
	KT2	0.712	0.507	0.493
	KT3	0.721	0.520	0.480
	KT4	0.718	0.516	0.484
	KT5	0.776	0.602	0.398
Jumlah		3.649	2.666	2.334
CR= $(\sum SL)^2 / (\sum SL)^2 + 1 - SL^2$		0.851		
VE= $\sum SL^2 / \sum SL^2 + 1 - SL^2$			0.533	
DV= \sqrt{VE}				0.730

Sumber : Output Amos (dolah 2023)

Berdasarkan data yang ditunjukkan dalam Tabel 5.10 dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai CR sebesar 0,851 yang jauh lebih besar dari 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, sementara itu nilai VE diperoleh sebesar 0,533 yang lebih besar dari 0,50 yang dipersyaratkan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai convergent (berbagi proporsi varian yang tinggi) yang baik, sementara nilai discriminant validity akan diinterpretasi secara sekaligus untuk semua variabel pada bagian bab berikut ini.

Variabel Komitmen Organisasi

Tabel 5.12
Perhitungan Contract Reliability, Variance Extracted, dan
Discriminant Validity

<i>Laten Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Standard Loading (SL)</i>	<i>Standard Loading (SL)²</i>	<i>1 - Standard Loading (SL)²</i>
Komitmen Organisasi (KO)	KO1	0.704	0.496	0.504
	KO2	0.710	0.504	0.496
	KO3	0.691	0.477	0.523
	KO4	0.716	0.513	0.487
	KO5	0.738	0.545	0.455
Jumlah		3.559	2.534	2.466
$CR = (\sum SL)^2 / (\sum SL)^2 + 1 - SL^2$		0.837		
$VE = \sum SL^2 / \sum SL^2 + 1 - SL^2$			0.507	
$DV = \sqrt{VE}$				0.712

Sumber : Output Amos (dolah 2023)

Berdasarkan data yang ditunjukkan dalam Tabel 5.12 dapat dijelaskan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai CR sebesar 0,837 yang jauh lebih besar dari 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, sementara itu nilai VE diperoleh sebesar 0,507 yang lebih besar dari 0,50 yang dipersyaratkan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai convergent (berbagi proporsi varian yang tinggi) yang baik sementara analisis nilai discriminant validity akan diinterpretasi secara sekaligus untuk semua variabel pada bagian lain bab ini.

3. Variabel Kinerja Personil

Tabel 5.11 Perhitungan Construct Reliability, Variance Extracted, dan Discriminant Validity

<i>Laten Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Standard Loading (SL)</i>	<i>Standard Loading (SL)²</i>	<i>1 - Standard Loading (SL)²</i>
Kinerja Personil (KP)	KP1	0.758	0.575	0.425
	KP2	0.720	0.518	0.482
	KP3	0.690	0.476	0.524
	KP5	0.747	0.558	0.442
	KP6	0.786	0.618	0.382
	Jumlah		3.701	2.745
$CR = (\sum SL)^2 / (\sum SL)^2 + 1 - SL^2$		0.859		
$VE = \sum SL^2 / \sum SL^2 + 1 - SL^2$			0.549	
$DV = \sqrt{VE}$				0.741

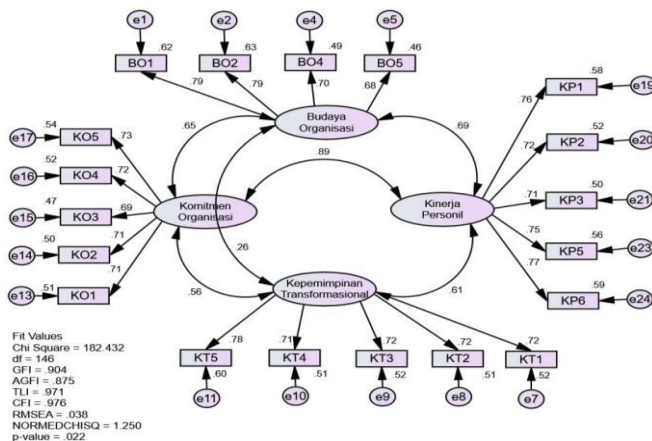
Sumber : Output Amos (diolah 2023)

Berdasarkan data yang ditunjukkan dalam Tabel 5.11 dapat dijelaskan bahwa variabel kinerja personil memiliki nilai CR sebesar 0,859 yang jauh lebih besar dari 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja personil memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, sementara itu nilai VE diperoleh sebesar 0,549 yang lebih besar dari 0,50 yang dipersyaratkan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja personil memiliki nilai convergent (berbagi proporsi varian yang tinggi) yang baik, sementara analisis nilai discriminant validity akan diinterpretasi secara sekaligus untuk semua variabel pada bagian lain bab ini.

4. Analisis Discriminant Validity

Discriminant Validity untuk mengukur sampai seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya, nilai discriminant validity yang tinggi

memberikan bukti bahwa suatu konstruk adalah unit mampu menangkap fenomena yang diukur pada konstruk mekanisme, berikut ini analisisnya dapat dijelaskan dibawah ini.



Gambar 5.11 Uji Discriminant Validity
 Sumber : Ouput Amos, 2023

Berikut ini pada Tabel 5.13 merupakan hasil uji Discriminant Validity untuk melihat hubungan korelasi antar variabel laten sebagai berikut.

Tabel 5.13 Hasil Uji Discriminant Validity

		Estimate	
Budaya_ Organisasi	<-->	Kepemimpinan_ Transformasional	.264
Budaya_ Organisasi	<-->	Komitmen_ Organisasi	.646
Budaya_ Organisasi	<-->	Kinerja_ Personil	.685
Komitmen_ Organisasi	<-->	Kepemimpinan_ Transformasional	.558
Kinerja_ Personil	<-->	Kepemimpinan_ Transformasional	.606
Komitmen_ Organisasi	<-->	Kinerja_ Personil	.892

Tabel 5.14 Kesimpulan Hasil
Pengujian Discriminant Validity

Konstruk	Budaya Organisasi	Kep. Transformasional	Komitmen Organisasi	Kinerja Personil
Budaya Organisasi	0.740			
Kep. Transformasional	0,264	0.730		
Komitmen Organisasi	0.646	0,558	0.712	
Kinerja Personil	0.685	0.606	0,892	0.741

Sumber : Output Amos (diolah 2023)

Berdasarkan data pada Tabel 5.14 dapat dijelaskan bahwa keseluruhan konstruk laten memiliki nilai discriminant validity yang baik, hal tersebut dapat dilihat dari nilai akar kuadrat VE masing-masing konstruk laten lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi akar konstruk.

G. Pengujian Asumsi SEM

Pengujian asumsi SEM dilakukan untuk melihat apakah keseluruhan dari instrument mekanisme yang digunakan adalah telah memenuhi kriteria atau persyaratan yang harus dipenuhi dalam asumsi SEM.

1. Ukuran Sampel

Untuk mendapatkan hasil analisis yang baik dengan menggunakan SEM, ukuran sampel yang sesuai menurut Hair et all (1998) dalam Ghozali (2014) adalah antara 100-200 responden. Sampel dalam mekanisme ini adalah 170 dikirim ke responden personil Polres Bener Meriah, dengan sample 170 responden, dapat disampaikan analisis Asumsi SEM sebagai berikut

2. Uji Normalitas

Untuk melakukan uji normalitas data yang dilakukan dalam mekanisme ini adalah dengan melihat nilai cr skewness dan cr kurtosis data yang digunakan. Apabila dengan melihat nilai cr skewness dan kurtosis berada pada rentan antara

± 2.58 pada tingkat signifikan 0.01, maka distribusi data normal. Jumlah sampel yang digunakan dalam mekanisme ini adalah 170 orang, dari hasil evaluasi normalitas data terdapat nilai cr skewness dan kurtosis berada diantara ± 2.58 , ini berarti dapat disimpulkan bahwa data sudah berdistribusi normal secara univariate dan multivariate adapun pengujian asumsi SEM dengan normalitas dapat disajikan pada tabel 5.15 dibawah ini :

Tabel 5.15 Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KO1	1.000	5.000	-.096	-.512	-.825	-2.195
KT1	1.000	5.000	-.217	-1.155	-.700	-1.864
KP6	1.000	5.000	-.310	-1.648	-.659	-1.754
KT2	1.000	5.000	-.393	-2.094	-.673	-1.792
KO2	1.000	5.000	-.146	-.776	-.705	-1.877
KT3	1.000	5.000	-.310	-1.648	-.346	-.920
KT4	1.000	5.000	-.371	-1.973	-.826	-2.197
KO3	1.000	5.000	-.112	-.598	-.806	-2.145
KP5	1.000	5.000	-.018	-.093	-.681	-1.811
KT5	1.000	5.000	-.204	-1.088	-.861	-2.291
KP3	1.000	5.000	-.044	-.237	-.847	-2.254
KP2	1.000	5.000	-.183	-.976	-.533	-1.418
KP1	1.000	5.000	.000	-.002	-.666	-1.771
KO5	1.000	5.000	-.366	-1.949	-.570	-1.518
KO4	1.000	5.000	-.102	-.544	-.844	-2.246
BO5	1.000	5.000	-.206	-1.098	-.873	-2.323
BO4	1.000	5.000	-.284	-1.510	-.914	-2.433
BO2	1.000	5.000	-.250	-1.330	-.866	-2.305
BO1	1.000	5.000	-.048	-.255	-.769	-2.046
Multivariate					-4.781	-1.103

Sumber : Output Amos (2023)

3. Uji Outlier

Dalam mekanisme ini pengujian data outlier menggunakan uji Mahalanobis Distance, dengan membandingkan nilai p_1 dan p_2 . Analisis ini menunjukkan apabila nilai p_1 dan p_2 di atas 0,05 menunjukkan tidak terdapat outlier data. Dalam mekanisme ini tidak terdapat data outlier sehingga data tersebut dapat dianalisis lebih lanjut ke tahap berikutnya, hasil analisis data outlier dapat dilihat pada Tabel 5.16 sebagai berikut :

Tabel 5.16 Hasil Uji Outlier Data

Observation number	Mahalanobis d-squared	p_1	p_2
154	32.728	.026	.988
89	31.120	.039	.991
170	30.453	.046	.986
34	29.694	.056	.987
46	29.541	.058	.971
166	29.157	.064	.962
69	28.150	.081	.986
156	28.086	.082	.972
119	27.794	.087	.966
113	27.525	.093	.960
6	27.475	.094	.932
151	27.254	.099	.919
50	27.185	.100	.881
11	27.005	.105	.860
40	26.719	.111	.862
152	26.351	.121	.884
5	26.070	.128	.891
168	25.979	.131	.861
83	25.882	.134	.827
57	25.803	.136	.786

157	25.795	.136	.715
21	25.768	.137	.644
78	25.517	.144	.662
33	25.331	.150	.658
4	25.184	.155	.639
91	24.965	.162	.653
127	24.842	.166	.628
133	24.813	.167	.561
159	24.658	.172	.553
73	24.473	.179	.561
10	24.451	.179	.491
42	24.426	.180	.425
19	24.187	.189	.464
63	23.856	.202	.553
79	23.844	.202	.483
126	23.819	.203	.421
25	23.694	.208	.410
130	23.543	.214	.414
28	23.503	.216	.363
129	23.476	.217	.309
30	23.450	.218	.259
41	23.419	.219	.216
141	23.306	.224	.208
38	23.220	.228	.190
131	23.167	.230	.163
62	23.063	.235	.155
64	22.860	.244	.181
144	22.742	.249	.178
135	22.479	.261	.234
7	22.448	.263	.197
80	22.333	.268	.195
143	22.324	.268	.155
20	21.819	.293	.326
137	21.602	.305	.383
164	21.589	.305	.328
3	21.471	.311	.332
66	<u>21.448</u>	<u>.313</u>	<u>.287</u>

88	21.366	.317	.273
109	21.365	.317	.222
13	21.268	.322	.218
139	21.206	.326	.199
54	21.180	.327	.167
67	20.935	.340	.226
99	20.831	.346	.226
39	20.757	.350	.213
1	20.757	.350	.170
162	20.663	.356	.167
94	20.446	.368	.217
18	20.444	.368	.175
76	20.412	.370	.149
146	20.350	.374	.135
37	20.290	.377	.123
95	20.221	.381	.114
36	20.043	.392	.141
96	19.952	.398	.139
111	19.710	.412	.199
104	19.703	.413	.161
43	19.346	.435	.289
72	19.255	.441	.288
122	19.122	.449	.312
158	19.011	.456	.324
71	18.787	.471	.408
24	18.672	.478	.424
92	18.553	.486	.444
9	18.489	.490	.427
70	18.412	.495	.419
148	18.394	.496	.372
26	18.332	.500	.354
2	18.207	.509	.378
77	18.165	.511	.348
105	17.508	.555	.729
17	17.486	.557	.690
81	17.305	.569	.746
121	17.304	.569	.695
149	17.298	.570	.643
59	17.181	.578	.663

142	17.179	.578	.607
112	17.164	.579	.556
52	17.139	.580	.513
125	17.031	.588	.528

Sumber : Output Amos(2023)

4. Uji Multikolinieritas dan Singularitas Data

Uji Multikolinieritas dalam mekanisme ini menggunakan nilai determinant of sample covariance matrix untuk melihat ada tidaknya model memilih multikolinieritas. Hasil analisis menunjukkan nilai determinant of sample covariance matrix yang menjauh dari 0 adalah menunjukkan tidak terdapat multikolinieritas antar variabel.

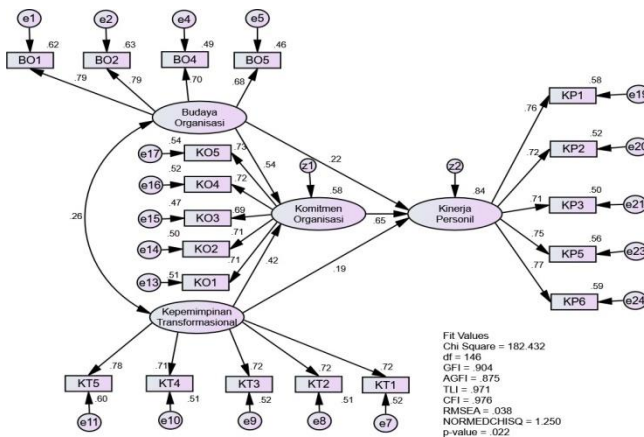
Tabel 5.17 Hasil Uji Multikolinieritas Melalui Determinant of sample covariance matrix

Sample Covariances (Group number 1)																				
	KO1	KT1	KP6	KT2	KO2	KT3	KT4	KO3	KP5	KT5	KP3	KP2	KP1	KO5	KO4	BO5	BO4	BO2	BO1	
KO1	0.944																			
KT1	0.362	1.132																		
KP6	0.574	0.381	1.329																	
KT2	0.297	0.629	0.43	1.229																
KO2	0.541	0.339	0.509	0.297	0.925															
KT3	0.25	0.507	0.365	0.511	0.209	0.858														
KT4	0.259	0.59	0.371	0.599	0.274	0.552	1.197													
KO3	0.474	0.362	0.543	0.236	0.463	0.24	0.211	1.212												
KP5	0.509	0.38	0.782	0.39	0.503	0.306	0.253	0.509	1.183											
KT5	0.332	0.6	0.307	0.65	0.317	0.535	0.637	0.308	0.392	1.069										
KP3	0.45	0.424	0.709	0.478	0.479	0.356	0.408	0.473	0.578	0.417	1.133									
KP2	0.509	0.457	0.67	0.363	0.441	0.301	0.374	0.582	0.662	0.435	0.523	1.139								
KP1	0.553	0.388	0.69	0.387	0.493	0.31	0.333	0.511	0.614	0.331	0.533	0.599	1.039							
KO5	0.468	0.397	0.656	0.321	0.535	0.309	0.294	0.632	0.479	0.291	0.574	0.562	0.571	1.132						
KO4	0.494	0.41	0.568	0.344	0.507	0.332	0.363	0.71	0.526	0.441	0.538	0.488	0.523	0.635	1.183					
BO5	0.438	0.253	0.499	0.21	0.299	0.195	0.22	0.394	0.542	0.27	0.492	0.497	0.522	0.338	0.422	1.142				
BO4	0.485	0.19	0.421	0.2	0.362	0.115	0.167	0.43	0.442	0.149	0.493	0.314	0.48	0.391	0.362	0.689	1.413			
BO2	0.4	0.309	0.476	0.163	0.317	0.03	0.07	0.399	0.462	0.103	0.476	0.401	0.464	0.518	0.375	0.578	0.725	1.249		
BO1	0.426	0.287	0.462	0.09	0.355	0.191	0.125	0.411	0.503	0.149	0.431	0.379	0.422	0.362	0.437	0.571	0.667	0.816	1.16	
Condition number = 38.072																				
Eigenvalues																				
8.919 2.656 1.435 1.015 .821 .797 .690 .652 .641 .542 .513 .468 .449 .417 .399 .368 .350 .302 .234																				
Determinant of sample covariance matrix = .001																				

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas seperti pada tabel 5.17 memperlihatkan nilai Determinant of sample covariance sebesar .001, artinya nilai tersebut mencoba menjauh dari nol, dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat multikolinieritas antar variabel endogen pada analisis data mekanisme ini.

H. Analisis Full Model Struktural (SEM)

Pengujian full model SEM bertujuan untuk melihat sejauh mana model dasar yang dibentuk dapat menggambarkan fenomena mekanisme hubungan antar variabel laten eksogen dengan variabel endogen, adapun full model SEM dapat dilihat pada Gambar 5.12 dibawah ini :



Gambar 5.12 CFA Full Model Struktural Sebelum Modifikasi

Sumber : Output Amos, 2023

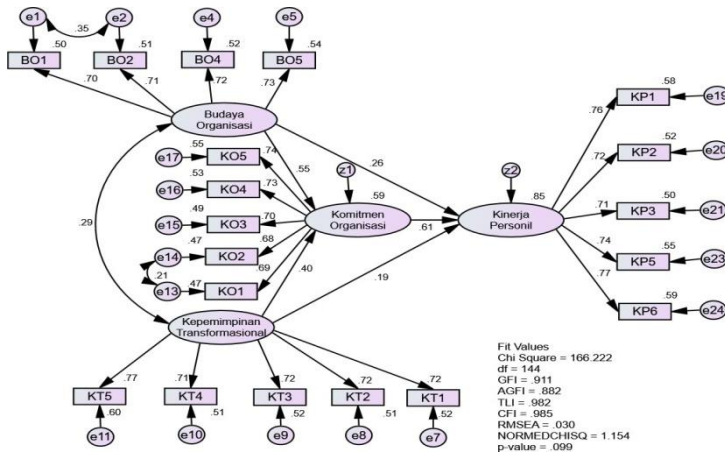
Selanjutnya uji kesesuaian model struktural berdasarkan hasil analisis data dengan amos dapat dilihat pada tabel 5.18 berikut :

Tabel 5.18 Hasil Uji Kesesuaian Full Model Struktural

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X ² -Chi-Square	Diharapkan Kecil	182.432	Baik
Probability	≥ 0.05	0.022	Marginal
GFI	≥ 0.90	0.904	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.875	Marginal
CFI	≥ 0.95	0.976	Baik
TLI	≥ 0.95	0.971	Baik
CMIN/DF	≤ 2	1.250	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.038	Baik

Sumber : Data Primer diolah (2023)

Berdasarkan gambar 5.12 dan Tabel 5.18 dapat dijelaskan bahwa model belum memenuhi goodness of fit sesuai dipersyaratkan dalam model SEM terhadap index Probability dan AGFI yang masih marginal, maka model SEM ini dapat dilakukan revisi atau modifikasi model sesuai konsep modification indices dalam model SEM, selanjutnya hasil analisis modifikasi model SEM seperti terlihat pada Gambar 5.13 dan Tabel 5.19 dibawah ini, dapat dijelaskan bahwa semua variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen sehingga model ini sudah dapat untuk menguji hipotesis mekanisme.



Gambar 5.13 Model Struktural Setelah Modifikasi
 Sumber : Ouput Amos, 2020

Tabel 5.19 Hasil Uji Kesesuaian Model Full Model

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X ² -Chi-Square	Diharapkan Kecil	166,222	Baik
Probability	≥ 0.05	0.099	Baik
GFI	≥ 0.90	0.911	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.882	Marginal
CFI	≥ 0.95	0.985	Baik
TLI	≥ 0.95	0.982	Baik
CMIN/DF	≤ 2	1.154	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.030	Baik

Berdasarkan Tabel 5.19 hasil analisis amos, maka dapat dijelaskan bahwa semua variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen dan model sudah fit, untuk menguji hipotesis mekanisme.

Tabel 5.20 Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen

<i>Endogen Variabel</i>	<i>Exogen Variabel</i>	<i>Est.</i>	<i>Std. Est</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
Komitmen Org.	<--- Budaya Organisasi	.573	.548	.102	5.616	***
Komitmen Org.	<--- Kep. Transf.	.395	.399	.085	4.665	***
Kinerja_Personil	<--- Komitmen Org.	.626	.613	.128	4.901	***
Kinerja_Personil	<--- Budaya_Organisasi	.278	.261	.103	2.709	.007
Kinerja_Personil	<--- Kep. Transf.	.190	.188	.076	2.502	.012

Sumber : Data Primer diolah (2023)

1. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total.

Menurut Ghozali (2014), analisis pengaruh langsung bertujuan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel laten dengan variabel laten lainnya baik secara langsung (direct effect) ataupun tidak langsung (indirect effect) dan juga pengaruh total (total effect) dapat dinyatakan pada tabel 5.21 berikut ini

Tabel 5.21 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi	Kinerja Personil
<i>Direct Effect</i>				
Kom. Organisasi	.399	.548	.000	.000
Kinerja Personil	.188	.261	.613	.000
<i>Indirect Effect</i>				
Kom. Organisasi	.000	.000	.000	.000
Kinerja Personil	.244	.336	.000	.000
<i>Total Effect</i>				
Kom. Organisasi	.399	.548	.000	.000
Kinerja Personil	.432	.597	.613	.000

Sumber : Output Amos (2023)

Berdasarkan Tabel 5.21 diatas, maka dapat dijelaskan pengaruh antara variable eksogen dan variable endogen sebagai berikut :

2. Pengaruh Langsung (Direct Effect)

- a. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah dengan nilai estimate sebesar 0.548 (54.8%) dan nilai signifikan 0.000 lebih kecil dari 0.05 yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan dan menerima hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja personil Polres Bener Meriah.
- b. Pengaruh langsung kepemimpinan transformational terhadap kepuasan kerja adalah dengan nilai estimate sebesar 0.399 (39.9%) dan nilai signifikan 0.000 lebih kecil dari 0.00 yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan dan menerima hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja personil Polres Bener Meriah.
- c. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja personil adalah dengan nilai estimate sebesar 0.261 (26.1%) dan nilai signifikan 0.000 lebih kecil dari 0.05 yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan dan menerima hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan budaya organisas i berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja personil Polres Bener Meriah.

- d. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personil adalah dengan nilai estimate sebesar 0.188 (18.8%) dan nilai signifikan 0.012 lebih besar dari 0.05 yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan dan menerima hipotesis keempat (H4) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja personil Polres Bener Meriah.
- e. Pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja personil adalah dengan nilai estimate sebesar 0.613 (61.3%) dan nilai signifikan 0.000 lebih kecil dari 0.05 yang berarti terdapat pengaruh sehingga menerima hipotesis kelima (H5) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil Polres Bener Meriah.

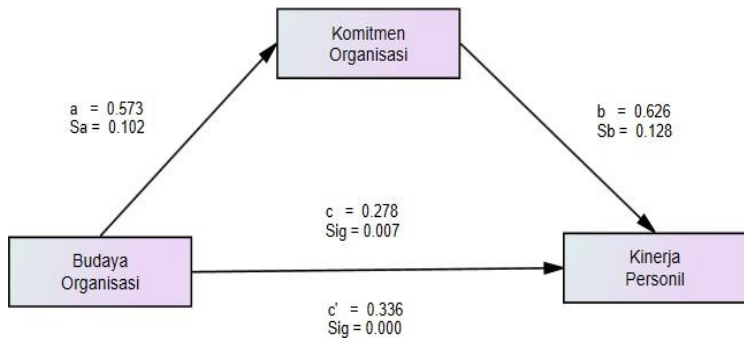
I. Hasil Uji Mediasi

- a. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja personil melalui komitmen organisasi dilakukan dengan perhitungan Sobel Test An Interactive calculation tool for Mediation tests.

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.573	Sobel test: 3.68863407	0.09724413	0.00022546
b	0.626	Aroian test: 3.65583166	0.09811666	0.00025635
s _a	0.102	Goodman test: 3.72233559	0.09636369	0.00019739
s _b	0.128	Reset all	Calculate	

Gambar 5.14 Hasil Sobel Test An Interactive calculation tool for Mediation

Sesuai dengan Gambar 5.14 diatas merupakan hasil perhitungan yang diperoleh dari sobel test an interactive calculation tool for mediation tests dimana nilai test statistic diperoleh nilai sebesar $3.688 > 2.00$. nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai standar error sebesar 0,104. Berdasarkan hasil perhitungan nilai probabilitas untuk jalur c' dengan menggunakan Sobel Test seperti pada Gambar 5.15, maka nilai signifikansi untuk kesemua jalur (A dan B) signifikan sedangkan jalur C juga signifikan sehingga memenuhi syarat komitmen organisasi sebagai variable mediasi parsial dengan demikian hipotesis keenam (H6) diterima, dapat di lihat pada Gambar 5.15 dibawah ini :



Gambar 5.15 Hasil Uji Efek Mediasi

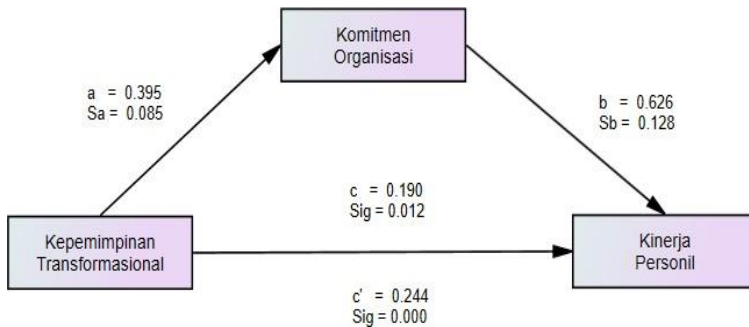
Gambar 5.15 dapat dijelaskan bahwa koefesien jalur A, jalur B signifikan dan jalur C juga signifikan, sedangkan jalur C' juga signifikan. Karena probabilitas jalur C signifikan, sehingga dapat disimpulkan komitmen organisasi memenuhi syarat berfungsi sebagai variable mediasi secara parsial.

- b. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personil melalui komitmen organisasi dilakukan dengan perhitungan Sobel Test An Interactive calculation tool for Mediation tests.

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.395	Sobel test: 3.36878305	0.07340039	0.00075501
b	0.626	Aroian test: 3.33237323	0.07420237	0.00086109
s _a	0.085	Goodman test: 3.40641301	0.07258955	0.00065823
s _b	0.128	Reset all	Calculate	

Gambar 5.16 Hasil Sobel Test An Interactive calculation tool for Mediation

Sesuai dengan Gambar 5.16 diatas merupakan hasil perhitungan yang diperoleh dari sobel test an interactive calculation tool for mediation tests dimana nilai test statistic diperoleh nilai sebesar $3.368 > 2.00$. nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai standar error sebesar $0,086$. Berdasarkan hasil perhitungan nilai probabilitas untuk jalur c' dengan menggunakan Sobel Test, maka nilai signifikansi untuk kesemua jalur (A, B, C, dan C') dapat di lihat pada Gambar 5.17 :



Gambar 5.17 Hasil Uji Efek Mediasi

Gambar 5.17 dapat dijelaskan bahwa koefisien jalur A, jalur B signifikan dan jalur C signifikan, sedangkan jalur C' juga signifikan. Karena probabilitas jalur C' signifikan, sehingga dapat disimpulkan terjadi hubungan parsial mediation dengan kata lain variabel kepemimpinan transformasional (variabel independen) mampu mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja personil (variabel dependen) melalui variabel mediator

yaitu komitmen organisasi sehingga hipotesis ketujuh (H7) diterima.

3. Pengaruh Total (Total Effect)

- a. Pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja personil dengan koefisien sebesar 0.597 lebih besar dari pengaruh langsung jalur C sebesar 0,278 sehingga dapat disimpulkan juga bahwa hubungan secara total budaya organisasi terhadap kinerja personil sangat kuat hubungan dalam mekanisme ini.
- b. Pengaruh total kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personil dengan koefisien sebesar 0,432 lebih besar dari pengaruh langsung jalur C sebesar 0,190 sehingga dapat disimpulkan juga bahwa hubungan secara total kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personil sangat kuat hubungan dalam mekanisme ini.

Pembahasan

Pada pembahasan ini akan dijelaskan lebih terperinci terhadap hasil mekanisme yang telah diperoleh melalui analisis model SEM, selanjutnya pada pembahasan ini akan dikaitkan dengan teori dan hasil mekanisme sebelumnya serta juga menekankan pada pengujian hipotesis yang telah dibuat pada bab sebelumnya dengan tujuan untuk mendapatkan jawaban atas pernyataan hipotesis mekanisme ini.

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, terbukti budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, hasil Analisis membuktikan bahwa nilai Pvalue yang dihasilkan dari model adalah $0,000 < 0,05$ sehingga dapat dinyatakan adanya pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi personil Polres Bener Meriah. Hal ini berarti bahwa semakin baik meningkat nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan sesuai indikator yang di kaji, baik sikap, kemampuan dan nilai-nilai yang dianut personil personi Polres Bener Meriah merupakan sikap yang kepribadian yang baik sehingga meningkat juga komitmen organisasi personi Polres Bener Meriah. Hasil mekanisme ini didukung oleh mekanisme Lumbanraja (2018), Luthans (2015) dan Zulfikar (2021) menyimpulkan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap komitmen organisasi personil Polres Bener Meriah.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi.

Berdasarkan hasil mekanisme terbukti kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hasil analisis membuktikan bahwa nilai Pvalue yang dihasilkan dari model SEM adalah $0,000 < 0,05$ sehingga dapat dinyatakan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka semakin berkomitmen personil Polres Bener Meriah dalam menjalankan tugas. Hasil mekanisme ini juga sejalan dengan mekanisme yang dilakukan oleh Siahaan (2017), Lumbanraja (2018), Sopiah (2008), Robbins (2015) dan Majid (2019) menemukan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi dimana sikap inspirasi, cerdas dan inovasi pimpinan Polres Bener Meriah, dapat meningkatkan komitmen personil terhadap pekerjaannya yang dapat meningkatkan kinerjanya disisi lain mekanisme Sudarmadi (2017), hasil mekanisme menemukan bahwa bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Personil.

Berdasarkan hasil mekanisme terbukti budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja personil, hasil analisis membuktikan bahwa nilai P value yang dihasilkan dari model adalah $0,007 > 0,05$ sehingga dapat dinyatakan terdapat pengaruh budaya

organisasi terhadap kinerja personil Polres Bener Meriah, hal ini berarti bahwa nilai-nilai budaya organisasi personil Polres Bener Meriah berdampak terhadap komitmen personil Polres Kota, hasil mekanisme ini mendukung hasil mekanisme yang dikemukakan oleh Lumbanraja (2018), Sopiah (2008), Zulfikar (2021) dan Robbins (2015), Jika hasil mekanisme ini dihubungkan dengan dukungan teori yang ada, maka pada dasarnya budaya organisasi secara langsung mempengaruhi komitmen organisasi.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Personil

Berdasarkan hasil mekanisme terbukti kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil, hasil analisis membuktikan bahwa nilai P value yang dihasilkan dari model adalah $0,012 < 0,05$ sehingga dapat dinyatakan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personil Polres Bener Meriah. Hal ini berarti bahwa semakin meningkat gaya kepemimpinan transformasional maka semakin meningkat kinerja personil terhadap organisasi pada personil Polres Bener Meriah. Mekanisme ini mendukung mekanisme sebelumnya dimana hasil analisis membuktikan bahwa ternyata gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja personil, hasil mekanisme ini mendukung mekanisme

Robbins (2015), Nasir (2022) Majid (2019), dan Lumbanraja (2018), jika hasil mekanisme ini dihubungkan dengan realita pada instansi atau organisasi, maka hasil mekanisme tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu mempengaruhi kinerja personil, kondisi ini terjadi karena memang pada level organisasi, institusi ini yang memiliki program yang strategis yang bertujuan memperkuat nilai-nilai kepemimpinan dalam organisasi, seperti loyalitas, keterlibatan kerja dan tanggung jawab maka tindakan pimpinan yang dapat mendukung proses peningkatan kinerja personil pada Polres Bener Meriah.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Personil

Berdasarkan hasil mekanisme terbukti komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil, hasil analisis membuktikan bahwa nilai P Value yang dihasilkan dari model adalah $0,000 < 0,05$ sehingga dapat dinyatakan adanya pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja personil Polres Bener Meriah. Hal ini berarti bahwa semakin meningkatkan komitmen organisasi personil maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Mekanisme ini mendukung hasil mendukung mekanisme Luthans (2015), Sopiah (2008), Muzakir (2019), Zulfikar (2022) dan

Lumbanraja (2018), kondisi ini dapat dijelaskan sebagai berikut seorang aparatur kepolisian yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan, dan organisasi maka kinerja organisasi dan kinerja personil akan akan meningkat searah peningkatan komitmen oragnisasi.

6. Komitmen Organisasi Memediasi Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil uji efek mediasi yang dilakukan dengan metode sobel test an interactive calculation tool for mediation tests dimana nilai test statistic diperoleh nilai sebesar $3.688 > 2.00$. nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai standar error sebesar $0,097$. Berdasarkan hasil perhitungan nilai P Value dengan nilai $0,000$ untuk jalur c' dan koefisien dengan nilai $0,336$ sig 0.000 jalur c dengan koefisien 0.287 dengan sig 0.007 , dari hasil perhitungan dan analisis data disimpulkan bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai variabel memediasi parsial hubungan budaya organisasi terhadap kinerja personil Polres Bener Meriah.

7. Komitmen Organisasi Memediasi Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Personil

Hasil uji efek mediasi yang dilakukan dengan metode sobel test an interactive calculation tool for mediation tests dimana nilai test statistic diperoleh

nilai sebesar $3.368 > 2.00$. nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai standar error sebesar $0,073$. Berdasarkan hasil perhitungan nilai P Value dengan nilai $0,000$ untuk jalur c' dan koefisien dengan nilai $0,244 < 0,190$ jalur c, hasil analisis perhitungan dan analisis data menggunakan Sobel Test seperti pada Gambar 5.17, maka nilai signifikansi untuk kesemua jalur (A, B, C, dan C') maka dapat disimpulkan komitmen organisasi mampu memediasi secara parsial hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personil Polres Bener Meriah, hasil pengujian secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 5.22 dibawah ini:

Tabel 5.22 Pengujian Hipotesis Regression Weight Structural Equalition Model

No	Pernyataan Hipotesis	Est.	S.E.	C.R.	P	Ket
1	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	0.548	0.102	5.616	0.000	Hipotesis Diterima
2	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	0.399	0.085	4.665	0.000	Hipotesis Diterima
3	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil	0.261	0.103	2.709	0.007	Hipotesis Diterima
4	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil	0.188	0.076	2.502	0.012	Hipotesis Diterima
5	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil	0.613	0.128	4.901	0.000	Hipotesis Diterima
6	Komitmen organisasi memediasi secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja personil	0.336	0.097	3.688	0.000	Hipotesis Diterima
7	Komitmen organisasi memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personil	0.244	0.073	3.368	0.000	Hipotesis Diterima

Sumber : Data Primer (2023)

Sesuai hasil pada tabel 5.22 diatas, terdapat tujuh pernyataan hipotesis yang menyebutkan terdapat berpengaruh signifikan antara variabel eksogen dan variabel endogen dan semua variable eksogen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel endogen.

Implikasi Mekanisme

Implikasi hasil mekanisme yang telah dilakukan dengan analisis model SEM menggunakan alat analisis Amos harus dapat memberikan implikasi secara teoritis untuk pengembangan ilmu pengetahuan bidang manajemen sumber daya manusia maupun implikasi secara praktis dalam kebijakan manajerial, mekanisme ini telah berupaya memberikan dua kontribusi yaitu kontribusi teoritis dan kontribusi secara praktis.

1. Implikasi Teoritis

Mekanisme ini menghasilkan beberapa implikasi secara teoritis yaitu sebagai berikut :

1. Hasil mekanisme ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja personil pada suatu institusi Polres Bener Meriah, hasil ini telah memperkuat dan menambah jumlah literatur ilmiah dalam lingkup teori manajemen SDM dan perilaku organisasi sehubungan dengan hasil analisis

ini dan pengaruh variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan juga didukung oleh banyak peneliti sebelumnya.

2. Hasil mekanisme ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja personil Polres Bener Meriah, hasil ini telah memperkuat dan menambah jumlah literatur ilmiah dalam lingkup teori manajemen SDM dan perilaku organisasi sehubungan dengan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan kinerja personil.
3. Hasil mekanisme ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memediasi hubungan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personil, hasil analisis ini telah memperkuat dan menambah jumlah literatur ilmiah dalam menganalisis variable mediasi dalam suatu mekanisme manajemen.

2. Implikasi Praktis.

Mekanisme ini menghasilkan beberapa implikasi secara praktis yaitu sebagai berikut :

1. Dari hasil mekanisme ini ditemukan bahwa variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja personil Polres Bener Meriah, hasil mekanisme ini dapat

menjadi acuan instansi Polres Bener Meriah dalam implementasi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional dan peningkatan kinerja personil Polres Bener Meriah, sehingga budaya organisasi dan gaya kepemimpinan ini terus dipertahankan untuk mendukung komitmen organisasi dan kinerja. Hal ini berimplikasikan peningkatan kinerja dan komitmen yang tinggi personil untuk kinerja organisasi Polres Bener Meriah.

2. Dari hasil mekanisme ini ditemukan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja personil Polres Bener Meriah, hasil mekanisme ini dapat menjadi acuan institusi dalam meningkatkan kinerja personil dalam rangka peningkatan komitmen organisasi personil Polres Bener Meriah, sehingga komitmen kerja personil terus dipertahankan dan komitmen organisasi terus diberikan atasan kepada personil sehingga komitmen organisasi personil meningkat. Hal ini berimplikasikan peningkatan kinerja personil Polres Bener Meriah.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN



Kesimpulan

Berdasarkan hasil mekanisme serta pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disampaikan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi personil Polres Bener Meriah.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi personil Polres Bener Meriah.
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja personil Polres Bener Meriah.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil Polres Bener Meriah.
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil Polres Bener Meriah.
6. Komitmen organisasi memediasi secara parsial hubungan budaya organisasi dengan kinerja personil Polres Bener Meriah.
7. Komitmen organisasi memediasi secara parsial hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja personil Polres Bener Meriah.

Saran

Dalam rangka meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja personil Polres Bener Meriah, penulis menyarankan beberapa saran sebagai berikut :

1. Pimpinan Polres Bener Meriah secara berkelanjutan untuk menjaga dan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional dengan cara memberikan inspirasi, memotivasi, cerdas menyelesaikan masalah dan pendekatan individu terhadap personil dengan baik pada aparaturnya Polres Bener Meriah, agar aparaturnya memiliki komitmen dan dapat meningkatkan kinerja pada personil Polres Bener Meriah.
2. Pimpinan Polres Bener Meriah harus menjaga komitmen personil, baik loyalitasnya, keterlibatan kerja personil sehari-hari dan tanggung jawab pada tugas agar aparaturnya Polres, dapat meningkatkan kinerja Personil Polres Bener Meriah.
3. Komitmen organisasi aparaturnya personil Polres Bener Meriah perlu dipelihara dengan meningkatkan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja personil pada organisasi personil Polres Bener Meriah, ini akan berjalan dengan baik jika semua unsur pimpinan yang berkomitmen melaksanakan sesuai rekomendasi hasil mekanisme ini.

Keterbatasan Mekanisme

Berdasarkan hasil pembahasan, maka dapat disampaikan keterbatasan dalam mekanisme ini, yaitu mekanisme ini hanya menggunakan dua variabel eksogen dan dua variabel endogen. Bagi peneliti berikutnya yang ingin meneliti lebih lanjut tentang permasalahan ini supaya dapat menambah lebih banyak lagi variabel lainya seperti pengembangan karir, kompetensi dan motivasi kerja maupun indikator untuk masing-masing variabel dan juga meneliti dengan jumlah sampel yang lebih besar dengan model yang berbeda seperti WarpPLS sehingga mekanisme ini menjadi lebih menarik dan menantang dimasa datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J., dan Meyer, J.P. (2013). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance, And Normative Commitment To Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anwar Prabu, Mangkunegara (2007). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Alfian, Mohd. Riza (2015). Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kabupaten Bireuen Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen (PPIM) Unimal, Aceh Utara
- Ardara, Mujiati, Utama (2012), *Manajemen sumber daya manusia*. Cetakan pertama. Penerbit PT.Graha Ilmu Yogyakarta.
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Mekanisme : Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi VI, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Bass, B.M., (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Academic Press
- Bass, Bernard M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Third Edition. London: Collier Macmillan Publishers & Ronald E. Riggio. 2006.

Transformational Leadership. Second Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Publishers

- Bass, B.M., (1990). "From Transactional to transformational leadership : Learning to share the vision" *Organizational Dynamics*, 18, 19-31
- Bass, B.M., & Avolio, B.J., (1994). "Improving Organizationaol effectiveness through transformatioal leadership". Thousand Oaks, CA: Sage
- Bass, B.M., & Avolio, B.J., (1990). "The implicatioan of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development". *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272
- Bangun, Wilson. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Erlangga, Jakarta.
- Bernadin H. John and Joyce E.A. Russel (1993). *Human Resources Management An. Expriental Approach*. New York; Mc Graw. Hill.
- Baron and Kenny (1986), *Asymptotic confidence intervals for indirect effect in S.Leinhard (Ed)*.
- Brahmasari, Suprayetno, Agus (2008). Pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (studi kasus pada PT. Pei hai International Wiratama Indonesia) *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, vol No 2, September 2008 : 124-135

- Bangun, Wilson. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Erlangga.
- Bernadin, H. John and Joyce. A. Russell, (1993). Human Resource Management : An Experiential Approach, Boston : Mc.Graw Hill.
- Dharma, Yulius (2021) Pengaruh Etika Kerja Islam, Budaya Organisasi, Motivasi Terhadap Organization Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan Pada Bank Aceh Syariah, Disertasi Program Doktor Universitas Islam Negeri (Uin) Sumatera Utara.
- Denison, Daniel R., Ancil K. Mishra. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organizational Science*, Vol. 6, No. 2.
- E.Sikula. (2012). Personnel Administration And Human Resources Management. New York. A. Wiley Trans edition, by Jhon Wiley & Sons.Inc
- Ferdinand, Augusty,(2014). Metode Mekanisme Manajemen, Podoman Mekanisme Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen, Edisi kelima, Semarang : BP-UNDIP.
- Fathoni. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT Rineka Cipta
- Fakhrurrazi (2021). Antecedents of organizational commitment and its effect on performance of police personnel in Lhokseumawe, Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen (PPIM) Unimal, Aceh Utara.

- Ghozali, Imam,(2016). Konsep dan Aplikasi Dengan Progran AMOS 22.0, Cetakan ke 6, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, F.C. (2018), Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan e-empat, Andy Offset,Yogyakarta.
- Garg, Naval, and Bijender Kumar Punia. 2017. "Developing High Performance Work System for Indian Insurance Industry." *International Journal of Productivity and Performance Management* 66(3): 320-37.
- Hi Lawu, Suparman (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Kelurahan Cipinang Cempedak Jakarta Timur, *Aktiva - Jurnal Mekanisme Ekonomi dan Bisnis* Vol 3. No.2
- Hofstede, Geert & Gert Jan Hofstede (2010), *Culture and Organizations Software of the Mind*, McGraw-Hill.
- Handoko, T. Hani (2018), *Manajemen Personaliala dan Sumber Daya*, Edisi 2. Yogyakarta: BPFE-UGM Perusahaan YKPN. Yogyakarta.
- Hasibuan, melayu (2014), *manajemen sumber Daya manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Husna, Syifaul, (2014). Pengaruh Analisis Jabatan, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empirik : Pegawai Sekretariat Daerah Kota Bener Meriah), Tesis Program

- Pascasarjana Ilmu Manajemen (PPIM) Unimal, Aceh Utara.
- Ismail, Iriani (2006). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten Di Madura, Fakultas Ekonomi Universitas Trunojoyo Madura (Utm), Jurnal Ekuitas Issn 1411- 0393
- Joo, Baik-Kyoo (Brian), Hea Jun Yoon, and Chang-Wook Jeung. 2006. "The Effects of Core Self-Evaluations and Transformational Leadership on Organizational Commitment." *Leadership & Organization Development Journal* 33(6): 564-82
- Luthans, Fred., (2016). *Organizational Behavior*, Twelfth Edition, McGraw-Hill Companies Inc. New York.
- Majid, Abdul (2019) Faktor Penentu Kepuasan Kerja Personil TNI Konim 0103 Aceh Utara, Tesis Program Pasca Sarjana Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Malikussaleh Bener Meriah.
- Mathis, Robert L dan Jhon H Jackson.(2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Manajemen)*. Edisi pertama. Jakarta: PT Salemba Empat.
- Mariam, Rani., (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Tesis.

Semarang : Universitas Diponegoro Semarang,
Program Pascasarjana.

Mathis, Robert dan Jackson, John H (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, Salemba Empat, Jakarta.

Marbawi, (2017). The influence of individual characteristics and transformational leadership on job satisfaction and performance of employee in Bank Aceh Syariah, *Proceeding EBIC Universitas Sumatera Utara*.

Mahdinezhad, Maryam dan Turiman B.S.at al, (2013). Transformasionan, Transactional Leadership Styles and Job Performance of Academic Leaders. *International Education Studies*; Vol. 6, No. 11 ISSN 1913-1920 E-ISSN 1913-9039 Published by Canadian Center Of Science and

Mangkunegara A (2018), *Manajemen Sumber Daya perusahaan*, Bandung : PT.Remaja Rosada Karya.

Mas'ud, Fuad., (2004). *Survai Diagnosis Organisasiaonal : Konsep dan Aplikasi*.

Banan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Muzakir (2019) *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perawat Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Umum Cut Meutia Aceh Utara*, Tesis Program Pasca Sarjana Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Malikussaleh Bener Meriah.

- Mwaisaka, Davidson Mghanga, George K'Aol And, and Caren Ouma. 2019. "Influence Of Supportive And Directive Leadership Styles On Employee Job Satisfaction In Commercial Banks In Kenya." *Journal of Research in Management* 2(3).
- Nazili, Iqbal. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Nasir (2021). Pengaruh Budaya organisasidan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Aparatur Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Aceh, Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen PPIM) Unimal, Aceh Utara.
- Newman, Alexander, and Abdullah Z. Sheikh. 2012. "Organizational Rewards and Employee Commitment: A Chinese Study." *Journal of Managerial Psychology* 27(1): 71-89
- Northouse, Peter. G., (2013). *Kepemimpinan, Teori dan Praktik*, Edisi Keenam, Penerbit PT. Indeks, Jakarta.
- Noor, Juliansyah., (2013). "Mekanisme Manajemen" Tinjauan Filosofis dan Praktis Edisi Pertama, Prenadamedia Group, Jakarta.
- Permana, Buyung Satria (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Perta Arun Gas

- Lhokseumawe, Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen PPIM) Unimal, Aceh Utara.
- Puspitasari, Ifa Septina, Maria Magdalena Minarsih, and Adji Saputra. 2019. "The Effect Of Transactional Leadership, Work Discipline, and Work Environment on Work Achievements With Motivation as A Mediation Variable." *Journal of Management* 5(5): 1-10.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments and Computers*, 36,717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008a). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40,879-891.
- Rahman, Andri (2016). Pengaruh Disiplin Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja PNS Dinas Bima Marga Kabupaten Aceh Utara Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening, Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen (PPIM) Unimal, Aceh Utara
- Rahmalia, Bismi (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretaris Daerah Kota Bener Meriah Dengan Penegembangan Karir Sebagai Variabel Intervening, Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen (PPIM) Unimal, Aceh Utara

- Rivai, Veithzal dan E.J. Sagala., (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik, Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge., (2015). Organizational Behavior, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge., (2016). Organizational Behavior, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Rohman (2009), Peran Strategis kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, Alqa print, Jatinangor.
- Selviati, Veronika. (2012) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Bidang Pendapatan, Bidang Anggaran dan Perbendaharaan DPPKAD Kota Tanjung Pinang. Jurnal Universitas Maritim Raja Ali Haji. Tanjung Pinang
- Sekaran, Uma., (2017). Research Methods For Busines. Metodologi Mekanisme Untuk Bisnis, penerbit Salemba empat, Jakarta.
- Siahaan, Elisabet. (2017) The Antecedent of employee's performance and the influence on employee job satisfaction in Banking Service in Indonesia. Bank and Bank System, Vol 12 issue 4.

- Schein, Edgar H., (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Jossey- Bass Publisher, San Fransisco.
- Sukaris, Mayang Putri Prathiwi, and Budiyono Pristyadi. 2020. "Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan." *Equilibrium: Jurnal EkonomiManajemen-Akuntansi* 16(1): 15.
- Suprayadi. (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV Andi Offset, Yogyakarta.
- Susilaningsih, Nur. (2008). *Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. *Jurnal Tesis STIE AUB*. Surakarta.
- Suzanto, Boy. (2013). *Pengaruh Budaya Organisasional, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparat Kecamatan Batujajar Kabupaten Bandung*. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*. STIE Pasundan, Bandung.
- Sumarsono, Sonny. (2009). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sedarmayanti (2009) *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandarmaju.
- Sedarmayanti (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*. Refika aditama. Bandung.
- Siagian (2002), *Manajemen sumber daya manusia*, Bumi Aksara : Jakarta.

- Siahaan, Elisabet, (2017). Anteseden Kinerja Karyawan dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Berdasarkan Perspektif Jender Pada Sektor Jasa Perbankan di Wilayah DKI Jakarta, Universitas Brawijaya Program Pascasarjana, Malang.
- Simamora, Henry (1997), Manajemen sumber daya manusia, Edisi kedua, STIE : YKPN.
- Torang, Syamsir., (2013). Organisasi dan Manajemen, (Perilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi) Cetakan kesatu, CV. Alfabeta, Bandung.
- Wijaya, Zeska, J.T, (2018) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Polisi Melalui Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Pada Polres Bener Meriah, Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen, FEB Universitas Malikussaleh Aceh Utara.
- Wibowo, (2014). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi 4, RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Yusriadi (2020). Determinan Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada PT. Perta Arun Gas Lhokseumawe, Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen PPIM) Unimal, Aceh Utara.
- Yukl, Gary (2015) Kepemimpinan Dalam Organisasi (Edisi 7). Jakarta : Indeks Zulfikar (2019). Pengaruh

Budaya organisasi Dan Gaya Kepemimpinan
Terhadap
Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai
Variabel Intervening Pada Polres Bener Meriah,
Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen
PPIM) Unimal, Aceh Utara

PROFIL PENULIS

FORMULIR RIWAYAT HIDUP DAN PENGALAMAN KERJA



I. IDENTITAS DIRI

1. Nama Lengkap : SISWOYO ADI WIJAYA, SIK
2. Pangkat dan NRP : AKBP / 77090908
3. Jabatan saat ini : IRBID II ITWASDA POLDA ACEH
4. Tempat/Tanggal Lahir : JAKARTA / 10-09-1977
5. Jenis Kelamin : LAKI-LAKI
6. Alamat tinggal : ASPOL LAMJAMEE NO. 31 A,
JL. TENGGU ABDURRAHMAN, BANDA ACEH.
7. Alamat Kantor : JLN. TEUKU NYAK ARIF, BANDA ACEH.
8. Agama : ISLAM
9. Status Pernikahan : K-2
10. Nama Atasan Langsung : KOMBES POL. KALINGGA RENDRA RAHARJA, SE, MH.
11. Jabatan Atasan Langsung : IRWASDA POLDA ACEH
12. No HP & Alamat Email : 085340768999 / siswoyoadiwijaya2@gmail.com

II. LINGKUNGAN KELUARGA

Susunan Keluarga (Istri / Suami dan Anak-anak)

	Nama	L / P	Tempat/Tgl Lahir	Pendidikan	Pekerjaan
Istri	MARLINA	P	BANDAR LAMPUNG 18-03-1969	SMA	-
Anak 1	CHINTYA PUTRI ADI W	P	BANDAR LAMPUNG 06-11-2002	SMA	PELAJAR
Anak 2	SAVERIO HADI W	L	KENDARI 06-05-2011	SD	PELAJAR

III. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. Pendidikan Formal

	Nama Sekolah	Jurusan	Tempat	Thn s/d Thn	Keterangan
Pasca Sarjana	-				
Univ/Inst	-				
Akademi	-				
SLTA	SMA 21	A 1	JAKARTA	1990-1996	

2. Pendidikan Polri (Dikma dan Dikbang)

No.	Jenis	Tempat	Tahun	Keterangan
1.	AKPOL	SEMARANG	1996-1999	
2.	PTIK	JAKARTA	2005-2007	
3.	SESPIMMEN	BANDUNG	2018	

3. Pendidikan Informal (Kursus / Training termasuk Dikjur dan Pelatihan Polri)

No.	Jenis Kursus / Training	Tempat	Tahun	Ket
1.	KIBI	SEBASA POLRI JAKARTA	2003	
2.	LANPA SERSE MONEY LAUNDERING	PUSDIK RESKRIM MEGAMENDUNG	2004	
3.	DIKBANGSPES MANAJEMEN SDM	LEMDIKLAT POLRI JAKARTA	2017	
4.	AUDIT BARANG MILIK NEGARA	PUSDIKLATWAS BPKP CIAWI	2021	
5.	PEMBUATAN LAPORAN HASIL AUDIT INTERN	PUSDIKLATWAS BPKP CIAWI	2023	

IV. RIWAYAT PEKERJAAN

1. Uraikan dengan singkat pekerjaan Anda selama ini (dimulai dari posisi terakhir):

No.	Jabatan	Bln/Thn s/d Bln/Thn	Bagian/Dept.	Satker
1.	IRBID II	26-07-2021 s/d sekarang	ITBID	ITWASDA
2.	KAPOLRES	02-09-2019 s/d 26-07-2021	UNSUR PIMPINAN	RES BENER MERIAH
3.	KASUBDIT 2	07-12-2018 s/d 02-09-2019	SOSEK	DIT INTELKAM
4.	KASUBDIT 4	18-05-2017 s/d SKRG	KAMNEG	DIT INTELKAM
5.	KASUBDIT 3	10-08-2016 s/d 18-05-2017	SOSBUD	DIT INTELKAM
6.	KABAG FASKON	21-08-2015 s/d 10-08-2016	FASILITAS & JASA KONSTRUKSI	RO SARPRAS
7.	WAKAPOLRES	02-01-2014 s/d 21-08-2015	UNSUR PIMPINAN	RES KOLAKA
8.	WAKAPOLRES	19-09-2011 s/d 02-01-2014	UNSUR PIMPINAN	RES BUTON
9.	KABAGOPS	15-11-2010 s/d 19-09-2011	BAGOPS	RES KENDARI
10.	KABAGOPS	03-03-2010 s/d 15-11-2010	BAGOPS	RES KOLUT
11.	KASAT INTEL	06-03-2009 s/d 03-03-2010	SATINTELKAM	RES KENDARI
12.	KASAT INTEL	24-04-2007 s/d 06-03-2009	SATINTELKAM	RES KOLAKA
13.	PAMA POLDA SULTRA	22-03-2007 s/d 24-04-2007		POLDA SULTRA
14.	PAMA PTIK	28-03-2006 s/d 22-03-2007	PTIK	PTIK
15.	KAPOLSEK	16-09-2005 s/d 28-03-2006	POLSEK GUNUNG PELINDUNG	RES LAMPUNG TIMUR
16.	KASETOPS	26-04-2005 s/d 16-09-2005	BAGOPS	RES LAMPUNG TIMUR
17.	KAPOLSEK	28-05-2004 s/d 26-04-2005	POLSEK PURBOLINGGO	RES LAMPUNG TIMUR
18.	KAPOLSEK	17-03-2003 s/d 28-05-2004	POLSEK BALIK BUKIT	RES LAMPUNG BARAT
19.	KAURBINOPS	10-08-2002 s/d 17-03-2003	SAT IPP	RES LAMPUNG BARAT
20.	KAURBINOPS	10-09-2001 s/d 10-08-2002	SAT BINMAS	RES LAMPUNG BARAT
21.	KANIT OPSNAL	12-03-2001 s/d 10-09-2001	SAT IPP	POLTABES BANDAR LAMPUNG
22.	PAMAPTA	12-09-2000 s/d 12-03-2001	PUSKODAL	POLRESTA BANDAR LAMPUNG

- a. Jawaban diketik, diberi foto dan dibawa saat pelaksanaan assessment hari pertama sebanyak 2 rangkap
 b. Berilah tanda silang (X) pada jawaban untuk pertanyaan pilihan

ANTESEDEN KOMITMEN ORGANISASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA

PERSONIL KEPOLISIAN

Polres Bener Meriah dalam mewujudkan misi dan visi instansi maka kualitas SDM yang dimiliki senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan secara optimal mungkin agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan, oleh karena itu untuk mewujudkannya, diperlukan SDM yang berada pada Polres Bener Meriah yang terampil dan handal di bidangnya guna kelancaran pekerjaan. Disisi lain gaya kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pimpinan dalam membina bawahan dan pekerjaan berkaitan langsung dengan personil polres sebagai asset institusi selama ini telah diterapkan sehingga personil Polres menjadi termotivasi dalam menjalankan tugas sehari-hari.



Penerbit
PT. Radja Intercontinental Publishing
Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk,
Dsn. Angsana, Kota Lhokseumawe

www.radjapublika.org

ISBN 978-623-88568-1-7

