

**PENGARUH PROFESIONALISME TERHADAP KINERJA DI
MODERASI OLEH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DI SATUAN BRIMOB POLDA SUMUT**

TESIS

OLEH

NOFRI HIDAYAT
NPM. 241804087



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2026**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/7/26

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)31/7/26

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PENGESAHAN

**Judul : Pengaruh Profesionalisme Terhadap Kinerja Di Moderasi Oleh
Kepemimpinan Transformasional Di Satuan Brimob POLDA
SUMUT**

Nama : Nofri Hidayat

NPM : 241804087

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Siti Aisyah, M.Psi, Psikolog

Dr. Patisina, ST., SH., M.Eng., MH

**Ketua Program Studi
Magister Psikologi**

Direktur

Dr. Salamiah Sari Dewi, M.Psi

Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini disebutkan dalam daftar pustaka.



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Nofri Hidayat

NPM : 241804087

Program Studi : Magister Psikologi

Fakultas : Pascasarjana

Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: **Ketik Judul**. Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan
Pada tanggal :
Yang menyatakan


Nofri Hidayat
NPM : 241804087

ABSTRAK

NOFRI HIDAYAT; PENGARUH PROFESIONALISME TERHADAP KINERJA DI MODERASI OLEH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI SATUAN BRIMOB POLDA SUMUT

Polisi Republik Indonesia merupakan salah satu institusi yang mengemban fungsi pelayanan kepada masyarakat sehingga Polisi Republik Indonesia dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik pada masyarakat, dengan cara menunjukkan kinerja yang baik, profesional dan handal dalam bidangnya. Profesionalisme memiliki peran krusial dalam mencapai kinerja optimal Satuan Brimob. Hal ini mencakup peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan sikap anggota Brimob agar mampu menjalankan tugas dengan efektif, terutama dalam situasi berisiko tinggi. Selain itu Kinerja yang optimal dalam organisasi kepolisian tidak dapat dipisahkan dari faktor kepemimpinan. Penelitian dilakukan terhadap 232 orang personil. Hasil penelitian menunjukkan Ada Pengaruh Profesionalisme Terhadap Kinerja di Moderasi oleh Kepemimpinan Transformasional. Berdasarkan hasil analisis data, diketahui hipotesis keempat diterima. Hal ini berdasarkan nilai p-value dan t-hitung pada analisis inner model pada output specific indirect effect (Tabel 4.24), dimana nilai p-value sebesar $0,017 < 0,05$, dan nilai t hitung $2,390 > 1,96$. Dengan besarnya pengaruh sebesar 0,128 (12,8%). Atau bisa dilihat pada perbandingan antara pengaruh langsung (direct effect) antara Profesionalisme terhadap Kinerja yang mempunyai nilai pengaruh sebesar -0,110 (-11%), lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung (indirect effect) antara Profesionalisme terhadap Kinerja melalui Kepemimpinan Transformasional yang mempunyai nilai indirect effect sebesar 0,128 (12,8%).

Kata Kunci: Profesionalisme; Kinerja; kepemimpinan transformasional; Personil

ABSTRACT

NOFRI HIDAYAT; THE EFFECT OF PROFESSIONALISM ON PERFORMANCE MODERATED BY TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE BRIMOB UNIT OF NORTH SUMATRA POLICE

The Indonesian National Police is one of the institutions responsible for providing services to the public, so the Indonesian National Police are required to provide the best service to the community by demonstrating good, professional and reliable performance in their field. Professionalism plays a crucial role in achieving optimal performance in the Brimob Unit. This includes improving the skills, knowledge, and attitudes of Brimob members so that they are able to carry out tasks effectively, especially in high-risk situations. In addition, optimal performance in the police organisation cannot be separated from leadership factors. The study was conducted on 232 personnel. The results of the study indicate that professionalism affects performance moderated by transformational leadership. Based on the data analysis results, it was found that the fourth hypothesis was accepted. This is based on the p-value and t-statistic in the inner model analysis of the specific indirect effect output (Table 4.24), where the p-value is $0.017 < 0.05$, and the t-statistic is $2.390 > 1.96$. With an effect size of 0.128 (12.8%). Alternatively, it can be seen in the comparison between the direct effect of Professionalism on Performance, which has an effect value of -0.110 (-11%), smaller than the indirect effect of Professionalism on Performance through Transformational Leadership which has an indirect effect value of 0.128 (12.8%).

Keywords: Professionalism; Performance; Transformational Leadership; Personnel

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT yang melimpahkan rahmad dan karuniaNya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul Pengaruh Profesionalisme Terhadap Kinerja Di Moderasi Oleh Kepemimpinan Transformasional Di Satuan Brimob POLDA SUMUT. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih kepada kedua dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan memberi masukan serta bimbingan; Ibu Dr. Siti Aisyah, M.Psi, Psikolog dan Bapak Dr. Patisina ST, SH, M.Eng, MH.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih banyak terdapat kekurangan, oleh karenanya membutuhkan dan menerima masukan, kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca sekalian. Semoga tesis ini bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dibidang psikologi.

Medan, Januari 2026
Peneliti

Nofri Hidayat
NPM. 241804087

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	i
ABSTRAK	Error! Bookmark not defined.
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Hipotesis	8
1.5 Manfaat Penelitian	8
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 10
2.1 Kinerja	10
2.1.1 Pengertian Kinerja Kepolisian	10
2.1.2 Indikator Penilaian Kinerja	13
2.1.3 Indikator Penilaian Kinerja Satker Satbrimob Polda	17
2.1.4 Faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja	18
2.2 Profesionalisme Polisi	21
2.2.1 Pengertian Profesionalisme Polisi	21
2.2.2 Aspek-aspek Profesionalisme Polisi	23
2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Profesionalisme Polisi	35
2.3 Kepemimpinan Transformasional	40
2.3.1 Pengertian <i>Transformational Leadership</i>	40
2.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi <i>Transformational Leadership</i> ..	44
2.3.3 Aspek-aspek <i>Transformational Leadership</i>	46
2.4 Kerangka Konseptual	47
2.4.1 Pengaruh Profesionalisme Terhadap Kepemimpinan Transformasional	47
2.4.2 Pengaruh Profesionalisme Terhadap Kinerja Personil	49
2.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja	50
2.4.4 Pengaruh Profesionalisme Terhadap Kinerja di Moderasi oleh Kepemimpinan Transformasional	52
2.5 Kerangka Penelitian	56
 BAB III METODE PENELITIAN	 57
3.1 Tipe Penelitian	57
3.2 Identifikasi Variabel-variabel Penelitian	57
3.3 Definisi Operasional	57
3.4 Populasi dan Sampel	59
3.4.1 Populasi	59
3.4.2 Teknik Pengambilan Sampel	59

3.4.3	Sampel.....	59
3.5	Metode Pengumpulan Data.....	59
3.6	Prosedur Penelitian.....	64
3.7	Teknik Analisis Data.....	64
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		68
4.1	Analisis Statistik Deskriptif	68
4.1.1	Statistik Deskriptif	68
4.2	Analisis Inferensial.....	74
4.2.1	Uji Kualitas Data.....	76
4.2.2	Analisis Model Pengukuran Variable (<i>Measuremen Model</i>) dengan teknik <i>Confirmatory Analysis Factor (CFA)</i>	78
4.3	Pembahasan.....	97
4.3.1	Pengaruh Profesionalisme terhadap Kepemimpinan Transformatasional	97
4.3.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformatasional terhadap Kinerja	99
4.3.3	Pengaruh Profesionalisme terhadap Kinerja	101
4.3.4	Pengaruh Profesionalisme terhadap Kinerja di moderasi oleh Kepemimpinan Transformatasional.....	103
BAB V PENUTUP.....		105
5.1	Kesimpulan	105
5.2	Saran.....	106
DAFTAR PUSTAKA		108
LAMPIRAN.....		111

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Distribusi Penyebaran Aitem Skala Profesionalitas.....	62
Tabel 3.2 Distribusi Penyebaran Aitem Skala Kepemimpinan Transformasional	63
Tabel 4.1 Kategori Jawaban Responden	69
Tabel 4.2 Kategorisasi Skor Jawaban Reponsen Profesionalisme.....	70
Tabel 4.3 Kategorisasi Skor Jawaban Responden Kepemimpinan Transformasional.....	72
Tabel 4.4 Kategorisasi Skor Jawaban Reponden Keterlibatan Kerja	73
Tabel 4.5 Uji Normalitas Data	76
Tabel 4.6 Loading Factor CFA Profesionalisme Iterasi 1.....	80
Tabel 4.7 Loading Factor CFA Profesionalisme Iterasi 2.....	82
Tabel 4.8 Loading Factor CFA Kepemimpinan Transformasional Iterasi 1	83
Tabel 4.9 Loading Factor CFA Kepemimpinan Transformasional Iterasi 3	85
Tabel 4.10 Loading Factor CFA Kinerja Iterasi 1	86
Tabel 4.11 Cross Loading Profesionalisme.....	87
Tabel 4.12 Cross Loading Kepemimpinan Transformasional.....	87
Tabel 4.13 Cross Loading Kinerja	88
Tabel 4.14 Composite Reliability Profesionalisme.....	89
Tabel 4.15 Composite Reliability Kepemimpinan Transformasional.....	90
Tabel 4.16 Composite Reliability Kinerja.....	90
Tabel 4.17 Nilai R-square Profesionalisme	91
Tabel 4.18 Nilai R-square Kepemimpinan Transformasional	92
Tabel 4.19 Nilai R-square Kinerja	93
Tabel 4.20 Modit Fit	93
Tabel 4.21 Modit Fit	94
Tabel 4.22 Modit Fit	94
Tabel 4.23 Path Coefficient Full Model Gabungan	95

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian	56
Gambar 4.1 CFA Profesionalisme Iterasi 1	80
Gambar 4.2 CFA Profesionalisme Iterasi 2	82
Gambar 4.3 CFA Kepemimpinan Transformasional Iterasi 1	83
Gambar 4.4 CFA Kepemimpinan Transformasional Iterasi 2	84
Gambar 4.5 CFA Kinerja Iterasi 1	85
Gambar 4.6 Model Full Gabungan CFA fit (Running PLS Bootstrapping)	95



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Lembar <i>Informed Consent</i>	111
Lampiran 2. Skala Penelitian	112
Lampiran 3. Data Penelitian.....	117
Lampiran 4. Hasil Analisis CFA	146
Lampiran 5. Surat Keterangan Penelitian	154



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan mutu Sumber Daya Manusia semakin penting keberadaannya. Hal ini mengingat bahwa instansi yang mempekerjakan Sumber Daya Manusia, menginginkan suatu hasil dan manfaat yang baik dan dapat mengikuti perubahan dan perkembangan yang terjadi dalam instansi. Salah satu instansi yang memiliki peran penting dalam struktur pemerintahan adalah Kepolisian.

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) merupakan lembaga pemerintahan yang mempunyai tugas pokok di bidang penegakan hukum, memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, memberikan pelayanan, perlindungan serta mengayomi masyarakat (Putri, dkk, 2018). Dasar pelaksanaan tugas Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah Undang-Undang Nomor 2 tahun 2002, telah berdasar pada paradigma baru tentang kedudukan, peranan dan pelaksanaan tugas Kepolisian (Sutadi, Wulan, Susetyo, & Harahap, 2013). Aparat Kepolisian merupakan salah satu dari berbagai karir yang penting bagi pertumbuhan pembangunan ekonomi dan sosial nasional karena memiliki fungsi dan kewenangan yang penting dalam menjaga perdamaian (Adekunle, 2018).

Perkembangan dunia kerja yang semakin dinamis di era globalisasi menuntut organisasi dan lembaga, termasuk institusi kepolisian, untuk lebih memperhatikan kinerja pegawai dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja Kepolisian Republik Indonesia sedang mendapatkan atensi besar. Maraknya kasus-kasus yang menyeret oknum anggotanya membuat kepercayaan

publik menurun. Kepercayaan publik adalah kepercayaan warga terhadap negara dan pemerintah, termasuk di dalamnya institusi, kebijakan, dan pejabatnya (Ade, M, 2014).

Menurut Lembaga Survei Indonesia (LSI), kepercayaan masyarakat terhadap Polri anjlok 17% poin menjadi 53% dari yang awalnya mencapai 72% pada bulan Mei 2022. Hal itu utamanya terjadi setelah kasus pembunuhan berencana yang dilakukan oleh Inspektur Jenderal Polisi Ferdy Sambo yang saat itu menjabat sebagai Kepala Divisi Profesi dan Pengamanan Kepolisian Republik Indonesia. Serta tragedi stadion Kanjuruhan yang mengambil banyak korban akibat dari kesalahan prosedural. Berikut grafik tingkat kepercayaan publik terhadap Polri Tahun 2022 dalam 4 bulan terakhir (Ayu, MR, 2022).

Polisi Republik Indonesia merupakan salah satu institusi yang mengemban fungsi pelayanan kepada masyarakat sehingga Polisi Republik Indonesia dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik pada masyarakat, dengan cara menunjukkan kinerja yang baik, profesional dan handal dalam bidangnya. Dengan demikian polisi ditegaskan sebagai pekerjaan profesional, otomatis menuntut adanya prinsip profesionalitas yang selayaknya dijunjung tinggi. Seorang aparat kepolisian hendaknya memiliki kualifikasi, kompetensi dan sertifikasi yang jelas serta kinerja/prestasi.

Korps Brimob Polri sebagai bagian integral Polri juga memiliki tugas pokok dan fungsi untuk melaksanakan dan menggerakkan kekuatan Brimob Polri dalam menanggulangi gangguan Kamtibmas berkadar tinggi, utamanya kerusuhan massa, kejahatan terorganisasi bersenjata api, bom, bahan kimia, biologi dan radioaktif yang pelaksanaan tugas Brimob tersebut dilandaskan atas fungsi

Brimob Polri sebagai satuan pamungkas Polri (*Striking Force*) yang memiliki kemampuan spesifik penanggulangan keamanan dalam negeri yang berkadar tinggi dan penyelamatan masyarakat yang didukung oleh personel terlatih dan memiliki kepemimpinan yang solid, peralatan dan perlengkapan dengan teknologi modern.(Muliadin, dkk. 2024)

Selanjutnya disampaikan bahwa peran Brimob Polri dalam organisasi adalah melakukan manuver, baik secara individual atau dalam kelompok dengan daya gerak, daya tembak dan daya sergap untuk membatasi ruang gerak, melumpuhkan, menangkap para pelaku kejahatan beserta saksi dan barang bukti dengan cara: membantu, melengkapi, melindungi, memperkuat dan menggantikan satuan kepolisian yang ada.

Satuan Brimob Polda SUMUT yang merupakan bagian dari Kepolisian Negara Daerah Sumatera Utara yang memiliki tugas pokok fungsi menanggulangi gangguan keamanan dan ketertiban masyarakat yang berkadar dan berintensitas tinggi seperti penanggulangan terorisme (*Wanteror*), penjinakan bahan peledak/Bom (Jibom), penanggulangan huru-hara, kerusuhan masa (PHH) serta bantuan penyelamatan dan pencarian korban kecelakaan/bencana alam (SAR) juga tugas-tugas insurjensi *back-up* Kepolisian Wilayah dalam bentuk operasi Kepolisian.

Selain tugas pokok di atas berdasarkan Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pada Tingkat Kepolisian Daerah Satuan Brimob Polda Sumatera Utara juga memiliki peran: a). berperan untuk membantu fungsi kepolisian lainnya; b). memiliki peran sebagai pelengkap operasi kepolisian kewilayahan; c). berperan

untuk menjadi penambah kekuatan fungsi kepolisian dalam urusan melaksanakan tugas operasional daerah; d). berkewajiban untuk melindungi semua orang yang ada di daerah yang sedang terancam, baik itu anggota kepolisian lainnya serta masyarakat; e). memiliki peran menggantikan kepolisian lainnya dalam pelaksanaan tugas yang berintensitas tinggi.

Dari laporan kinerja satuan Brimob Realisasi kinerja indikator utama tingkat kualitas penanggulangan gangguan keamanan dan ketertiban masyarakat yang berkadar dan berintensitas tinggi pada TW I sebesar 92.13% dari target 95.97% capaian kinerja sebesar 96,25%. dan apabila dibandingkan dengan target 1 tahun yaitu pada tahun 2024 sebesar 96.25% maka capaian kinerja sebesar 92,13% sehingga capaian kinerja masih belum mencapai target yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan (data SDM)

Dalam laporan kinerja satuan Brimob Poldasu, diajukan alternative solusi berupa meningkatkan profesionalitas personel melalui Latihan peningkatan kemampuan secara continue dan pembekalan peraturan perundangan tentang HAM, SOP dan Protap, pemeliharaan peralatan Alsus Almatsus sehingga siap pakai serta penggunaan anggaran yang selektif.

Penting untuk dicatat bahwa kinerja Brimob tidak hanya dilihat dari keberhasilan dalam menangani insiden, tetapi juga dari aspek profesionalisme, disiplin, dan kemampuan adaptasi mereka dalam menghadapi berbagai situasi yang dinamis. Profesionalisme memiliki peran krusial dalam mencapai kinerja optimal Satuan Brimob. Hal ini mencakup peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan sikap anggota Brimob agar mampu menjalankan tugas dengan efektif, terutama dalam situasi berisiko tinggi. Profesionalisme juga berkaitan

dengan penerapan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab dalam setiap tindakan.

Profesionalisme adalah kecocokan (*fitness*) antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi (*bureaucratic-competence*) dengan kebutuhan tugas (*task-requirement*), merencanakan, mengkoordinasikan dan melaksanakan fungsinya secara efisien, inovatif, lentur dan mempunyai etos kerja tinggi” Hargreaves, (2000) yang mengatakan profesionalisme merupakan kemampuan untuk bekerja sama, saling percaya, terbuka dalam menerima, *problem solving*, cakap, dan mengumpulkan dan menganalisa data.

Teori dari Kalbers & Fogarty, 1995 (dalam Ramli, dkk, 2023) yang mengatakan bahwa profesionalisme mengacu pada komitmen, sikap dan perilaku anggota profesi dalam melaksanakan pekerjaannya berdasarkan pada standar yang maksimal dan sesuai dengan kode etik profesinya. Dapat dikatakan pada pandangan ini menunjukkan bahwa dengan adanya reward yang diberikan akan menghasilkan suatu komitmen yang kuat akan mencerminkan sikap profesionalisme dan perilaku dari setiap personil dalam bekerja. Teori Maister (2018) yang mengatakan bahwa profesionalisme adalah adanya kepercayaan atau dipercayanya orang-orang yang diandalkan dengan keterampilan, keahlian, pengetahuan, tanggung jawab, tekun, disiplin dan serius dalam melaksanakan setiap aktivitas kerja, dengan kata lain bahwa profesionalisme identic dengan kemampuan, keilmuan, pendidikan dan kemandirian.

Penelitian Ramli, dkk (2023) diperoleh hasil Nilai koefisien dari variabel profesionalisme personil sebesar 0.624 dengan nilai signifikansi (p-value) *** < 0.05. dari hasil ini menunjukkan bahwa variabel professionalisme berpengaruh

positif dan signifikan terhadap variabel kinerja personil. Dengan demikian hipotesis yang di nyatakan bahwa “profesionalisme berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil” diterima. profesionalisme mengacu pada komitmen, sikap dan perilaku anggota profesi dalam melaksanakan pekerjaannya berdasarkan pada standar yang maksimal dan sesuai dengan kode etik profesinya berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Kinerja yang optimal dalam organisasi kepolisian tidak dapat dipisahkan dari faktor kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan aspek fundamental dalam organisasi kepolisian yang menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan institusional. Pemimpin yang efektif tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mampu membangun semangat kerja, loyalitas, serta komitmen anggota terhadap tugas yang diemban (Northouse, 2021). Dalam konteks kepolisian, kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif sangat diperlukan mengingat dinamika tugas yang beragam dan sering kali tidak terduga (Yuliyanto et al., 2017). Oleh karena itu, kepemimpinan yang mengedepankan pendekatan partisipatif dan demokratis diyakini mampu meningkatkan kinerja anggota kepolisian secara keseluruhan (Bass & Riggio, 2006).

Dalam konteks kepemimpinan organisasi, pimpinan memiliki peran sentral dalam menggerakkan organisasi serta memastikan efektivitas pelaksanaan tugas. Keberhasilan seorang pemimpin dalam kepolisian tidak hanya diukur dari kemampuannya dalam memberikan instruksi, tetapi juga dari kemampuannya dalam membangun lingkungan kerja yang dapat memotivasi anggota untuk bekerja secara profesional, disiplin, dan berdedikasi tinggi (Locke & Latham, 2013).

Kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam membentuk budaya kerja yang profesional dan disiplin dalam kepolisian. Pemimpin yang baik mampu memberikan arahan, memotivasi anggota, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Salah satu gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi kepolisian adalah kepemimpinan transformasional, yang menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan mendorong inovasi dalam organisasi (Bass & Riggio, 2006).

Dari uraian diatas peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Profesionalisme Terhadap Kinerja di Moderasi oleh Kepemimpinan Transformasional di Satuan BRIMOB POLDA SUMUT.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh profesionalisme terhadap kepemimpinan transformasional?
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja?
3. Apakah ada pengaruh profesionalisme terhadap kinerja?
4. Apakah pengaruh profesionalisme terhadap kinerja di moderasi oleh kepemimpinan transformasional?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan secara umum yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengkaji :

1. Pengaruh profesionalisme terhadap kepemimpinan transformasional
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja
3. Pengaruh profesionalisme terhadap kinerja

4. Pengaruh profesionalisme terhadap kinerja di moderasi oleh kepemimpinan transformasional

1.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana perumusan masalah dalam penelitian ini telah menyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan penjelasan keterkaitan antar variable dan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya maka hipotesis untuk penelitian ini yaitu:

1. Ada pengaruh profesionalisme terhadap kepemimpinan transformasional
2. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja
3. Ada pengaruh profesionalisme terhadap kinerja
4. Ada pengaruh profesionalisme terhadap kinerja di moderasi oleh kepemimpinan transformasional

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini berguna/bermanfaat sebagai berikut :

1.5.1 Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu psikologi dalam topik manajemen khususnya yang bersangkutan tentang kinerja personil, profesionalisme, dan kepemimpinan transformasional.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Sebagai masukan kepada sumber daya yang ada dalam organisasi Polri mengenai Pengaruh profesionalisme terhadap kinerja di moderasi oleh

kepemimpinan transformasional dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan perbaikan kinerja personil Polri.

2. Membantu pihak manajemen Polri dalam menyusun formulasi ideal dari sebuah peningkatan kinerja personil, profesionalisme dan kepemimpinan transformasional sesuai dengan ciri dan karakteristik yang dibutuhkan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja Kepolisian

Kinerja anggota yang besar diharapkan dalam organisasi, semakin banyak anggota memiliki kinerja tinggi, maka produktivitas organisasi dengan keseluruhan akan melonjak sehingga organisasi bisa bertahan pada semua kondisi. Kinerja menjadi hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang serta kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Prayoga, & Nursari, 2020). Susanti, dkk (2019) mengemukakan bahwa kinerja merupakan keseluruhan aktifitas dalam melakukan tugasnya terhadap perusahaan atau instansi sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing individu terhadap instansi.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2008) Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa “*entries*” yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); dan (4) melakukan

sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Rivai (2008) menyampaikan beberapa pengertian yang akan memperkaya tentang kinerja. Stolovitch dan Keeps (1992) Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Griffin (2007), Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Mondy and Premeaux (2013), Kinerja dipengaruhi oleh tujuan.

Selanjutnya Hersey and Blanchard (2013), Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Pendapat lain Casio (2012), Kinerja merujuk pada pencapaian tujuan individu atas tugas yang diberikan. Donelly, Gibson and Ivancevich (2014), Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni : (a) tugas individu; (b) perilaku individu; (c) ciri individu.

Schermerhorn, Hunt and Orborn (2011), Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. Kinerja menurut Mangkunegara (2000) Kinerja

(prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pegawai adalah manifestasi dari hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai dan umumnya dijadikan dasar dalam penelitian terkait pegawai atau organisasi (Hasibuan, 2019). Mangkunegara (2007) seperti yang dikutip oleh Firdaus (2019) menyatakan: "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya." Firdaus (2019) juga mengemukakan definisi kinerja sebagai: "Melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan." Jamari, sebagaimana disebut oleh Rivai (2019), menjelaskan kinerja pegawai sebagai "perwujudan wewenang, tugas, dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya untuk mencapai tujuan yang telah digariskan oleh organisasi."

Menurut J. Simanjuntak (2019) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Dessler (2008) dalam Marsoit (2019) mendefinisikan kinerja atau prestasi kerja pegawai sebagai prestasi aktual pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari individu. Wirawan (2019) yang menyatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu. Kinerja pegawai dapat dianggap sebagai tindakan atau ketidakberlanjutan yang dilakukan oleh pegawai (Mathis & Jackson, 2019).

Teori diatas dibangun dari perspektif dalam psikologi industri dan organisasi, selanjutnya penulis akan membahas dari perspektif institusi Polri, mengingat penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Polda Sumut. dalam Undang- undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, disebutkan bahwa Polri sebagai organisasi yang bertugas untuk melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat, Polri beserta Satker dibawahnya senantiasa dituntut untuk dapat menunjukkan kinerja sebagai bentuk untuk mendemonstrasikan akuntabilitas kinerjanya dalam upaya memelihara ketertiban dan keamanan masyarakat, memberikan pelayanan publik serta penegakan hukum. Sejalan dengan hal tersebut ditetapkan suatu indikator Kinerja Utama dan Penunjang yang digunakan ntuk mengukur kinerja Satker Satbrimob Polda secara komprehensif alam melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat.

Dengan demikian disimpulkan bahwa kinerja personil adalah bentuk kemampuan dalam memelihara ketertiban dan keamanan masyarakat, memberikan pelayanan publik serta penegakan hukum dengan indikator Kinerja Utama dan Penunjang yang digunakan ntuk mengukur kinerja Satker Satbrimob Polda secara komprehensif alam melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat.

2.1.2 Indikator Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja (*performance evaluation*) yang dikenal juga dengan penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi job performance. Jika dikerjakan dengan benar,

hal ini akan memberi manfaat yang penting bagi individu, supervisor, departemen SDM, maupun perusahaan (Rivai, 2008).

Indikator kinerja menurut Kasmir (2018) mencakup beberapa aspek yang dapat menjadi acuan dalam menilai prestasi seseorang atau suatu proses di perusahaan. Berikut adalah rincian dan pengembangan kalimat untuk indikator kinerja tersebut:

1. Kualitas (Mutu):

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan memperhatikan kualitas pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Ini berarti bahwa seorang individu atau suatu tim diukur berdasarkan sejauh mana hasil pekerjaan mereka memenuhi standar mutu yang ditetapkan.

2. Kuantitas (Jumlah):

Penilaian kinerja juga dapat dilakukan dengan mempertimbangkan kuantitas atau jumlah yang dihasilkan oleh seseorang. Ini mencakup sejauh mana seseorang dapat mencapai target kuantitas pekerjaan yang diinginkan.

3. Waktu (Jangka Waktu):

Beberapa jenis pekerjaan memiliki batas waktu dalam menyelesaikan tugasnya. Oleh karena itu, penilaian kinerja juga melibatkan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan.

4. Penekanan Biaya:

Penilaian kinerja tidak hanya memperhitungkan hasil pekerjaan, tetapi juga melibatkan pengeluaran biaya yang telah dianggarkan sebelum aktivitas

dijalankan. Efisiensi dalam penggunaan sumber daya dan pengendalian biaya menjadi aspek penting dalam mengevaluasi kinerja.

5. Pengawasan:

Hampir seluruh jenis pekerjaan memerlukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, penilaian kinerja mencakup sejauh mana seseorang dapat bekerja dengan efektif di bawah pengawasan dan sejauh mana tanggung jawabnya dijalankan dengan baik.

6. Hubungan Antar Individu:

Penilaian kinerja sering kali terkait dengan kerjasama dan kerukunan antar individu serta antar pimpinan. Evaluasi ini melibatkan kemampuan seseorang dalam berkolaborasi, berkomunikasi, dan membangun hubungan yang baik di lingkungan kerja.

Keberhasilan tim dan keharmonisan hubungan interpersonal juga dapat menjadi faktor penentu dalam menilai kinerja. Dengan menambahkan keterangan pada setiap indikator, evaluasi kinerja dapat lebih rinci dan memberikan pandangan yang lebih holistik terhadap kontribusi suatu kegiatan terhadap tujuan dan dampaknya.

Menurut Bernardin & Russell (2003), sebagaimana dikutip oleh Setiawan (2021), untuk mengukur kinerja individu, dapat digunakan beberapa dimensi kinerja, antara lain:

7. *Quantity* (Kuantitas): Mengacu pada produksi yang dihasilkan, dapat diukur dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

8. *Quality* (Kualitas): Merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati kesempurnaan.
9. *Timeliness* (Ketepatan Waktu): Menyatakan sejauh mana kegiatan atau hasil produksi dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan, sejalan dengan koordinasi hasil produk lainnya, dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
10. *Cost Effectiveness* (Efektivitas Biaya): Menunjukkan tingkat efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya organisasi seperti manusia, keuangan, teknologi, dan bahan baku. Efektivitas biaya bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan atau mengurangi kerugian yang timbul dari penggunaan sumber daya tertentu.
11. *Interpersonal Impact* (Hubungan Antar Perseorangan): Merupakan tingkatan di mana seorang individu mampu mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik, dan kerjasama antara individu yang satu dengan individu yang lain, serta dengan bawahan. Dimensi ini menyoroti pentingnya hubungan interpersonal yang positif dalam lingkungan kerja.

Penilaian kinerja sebaiknya dilakukan secara menyeluruh, mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif, serta memperhatikan ketepatan waktu, efektivitas biaya, dan hubungan interpersonal. Setiap dimensi memberikan wawasan yang berbeda namun saling melengkapi, yang pada akhirnya memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kontribusi individu dalam organisasi. Evaluasi yang melibatkan kelima dimensi ini dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu diperbaiki dalam kinerja individu,

sekaligus mendorong terciptanya lingkungan kerja yang produktif, efisien, dan harmonis.

2.1.3 Indikator Penilaian Kinerja Satker Satbrimob Polda

Indikator Kinerja Utama dan Penunjang yang digunakan untuk mengukur kinerja Satker Satbrimob Polda secara komprehensif dalam melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat. Indikator Kinerja Utama dan Penunjang memiliki esensi dan substansi sebagai berikut:

1. Esensi Indikator Kinerja Utama dan Penunjang
 - a. *Mission-Driven*: Indikator Kinerja Utama dan penunjang menjadi acuan bagi para pemangku kepentingan untuk menilai kinerja satbrimob Polda dalam menjalankan penjabaran misi Presiden Republik Indonesia di Satbrimob Polda yakni; menyelenggarakan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat melalui kegiatan Preemptif dan Preventif guna mewujudkan keamanan dan ketertiban sepanjang waktu;
 - b. *Outward-Looking*: Indikator Kinerja Utama dan penunjang mencerminkan pemenuhan mandat Polri dalam pelaksanaan RPJM 2020-2024, terkait Prioritas Nasional memperkuat Stabilitas Polhukhankam dan transformasi pelayanan Publik, serta sasaran pembangunan menjaga stabilitas Keamanan nasional dan penegakan Hukum Nasional yang mantap;
 - c. *Outcome-Oriented*: Indikator Kinerja Utama dan Penunjang mengukur kinerja yang bersifat outcome dari pelaksanaan kegiatan Anggaran Satker satbrimob Polda. Pencapaian kinerja dari pelaksanaan kegiatan Anggaran Satbrimob Polda diukur dari hasil yang diperoleh atau bahkan dampaknya,

dan tidak sekedar mengukur kinerja yang bersifat output (keluaran) atau aktivitas.

2. Substansi Indikator Kinerja Utama dan Penunjang Indikator Kinerja Utama dan Penunjang merupakan suatu ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh Satuan kerja.

2.1.4 Faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja

Kinerja menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, yang dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu, menurut model partner-lawyer (Donnelly, Gibson and Inancevich: 2014), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor : (a) harapan mengenai imbalan (b) dorongan; (c) kemampuan, kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. (Robbins, 2017)

Kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan kata lain, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan, keinginan serta lingkungannya.

Menurut Mathis dan Jackson (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- a. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan.
- b. Tingkat usaha yang dicurahkan.
- c. Hubungan mereka dengan organisasi.

Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. Faktor kemampuan, disebut dengan profesionalisme, termasuk didalamnya adalah faktor psikologis kemampuan (*ability*) individu terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi, yang terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.
- c. Faktor sikap mental, berupa komitmen dan sikap kerja merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Menurut Gibson (2006) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

- a. Faktor individu : kemampuan, profesionalisme, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologis : *psychological empowerment*, persepsi, peran, sikap, komitmen, *self efficacy*, kepribadian, motivasi, moral kerja dan kepuasan kerja.
- c. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan (dalam hal ini gaya kepemimpinan transformasional). Penelitian yang

dilakukan Fadilah. MA, dkk (2023) menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja, sistem penghargaan (reward system).

Menurut Devita (2021), terdapat tiga faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai atau individu. Pertama, faktor individu, yang melibatkan kemampuan dan keterampilan dalam melakukan pekerjaan. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori, yakni kemampuan dan keterampilan kerja, serta motivasi dan etos kerja.

Faktor kedua adalah faktor dukungan organisasi. Dalam menjalankan tugasnya, seorang pegawai memerlukan dukungan dari organisasi tempatnya bekerja. Dukungan ini dapat berupa pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian bertujuan untuk memberikan kejelasan kepada setiap individu tentang sasaran yang harus dicapai dan langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Setiap individu perlu memiliki pemahaman yang jelas tentang uraian jabatan dan tanggung jawab yang harus diemban.

Faktor ketiga adalah dukungan manajemen. Kinerja organisasi/ institusi dan kinerja setiap individu sangat bergantung pada kemampuan manajerial dari para pimpinan atau manajemen. Hal ini melibatkan pembangunan sistem kerja dan hubungan industrial yang aman serta harmonis, serta pengembangan kompetensi para pekerja. Begitu juga, pentingnya untuk memotivasi seluruh individu agar bekerja secara optimal. Dalam konteks ini, manajemen memiliki peran krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memotivasi individu untuk mencapai hasil terbaik.

Dari berbagai faktor diatas, peneliti menyoroti faktor kemampuan berupa profesionalisme, dan faktor organisasi yaitu kepemimpinan transformasional sebagai variable moderasi.

2.2 Profesionalisme Polisi

2.2.1 Pengertian Profesionalisme Polisi

Profesionalisme diartikan sebagai mutu, kualitas, dan perilaku yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2009). Anoraga (2018) juga mengartikan profesionalisme sebagai kecakapan, keahlian dan disiplin. Profesionalisme dapat terlihat dari perpaduan antara kecakapan teknik yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dan kematangan etik dalam diri seseorang. Penggunaan teknik saja tidak membuat seseorang menjadi profesional.

Legge dan Exley (dalam Kunarto, 2017) memberikan pengertian dasar mengenai profesionalisme sebagai suatu ketrampilan yang didasarkan atas pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan dan latihan, diabdikan pada kemanusiaan dengan dilandasi kode etik profesi, dan secara terus menerus berusaha meningkatkan keahlian serta ilmunya tersebut. Pengertian yang diberikan Legge dan Exley mengenai profesionalisme juga diungkapkan oleh Koehn (2010) bahwa profesionalisme merupakan suatu tindakan yang ditujukan untuk membantu klien yang didasarkan pada ilmu pengetahuan untuk mendapatkan kepercayaan dan bertanggung jawab atas tindakan tersebut.

Whitlam (dalam Djamin, 2020) juga menyebutkan bahwa profesionalisme berarti memberikan pelayanan terbaik bagi klien yang didasarkan pada ilmu pengetahuan. Profesionalisme juga mengandung perilaku otonom dan kemampuan

mengontrol perilaku. Perilaku otonom juga dijelaskan Meliala (2015) dalam mengartikan profesionalisme, yaitu sebagai suatu tindakan mandiri atau otonom dalam rangka profesinya yang didasari pengetahuan dan sikap konsisten.

Witter dan Loesch (dalam Tabah, 2016) menyatakan bahwa profesionalisme mempunyai makna penting karena memberikan jaminan perlindungan kepada kesejahteraan masyarakat, memberikan pelayanan terbaik sesuai dengan kompetensinya serta merupakan suatu cara untuk memperbaiki profesi tertentu. Maister (2018) juga mengartikan profesionalisme sebagai suatu sikap peduli dari seorang teknisi yang tidak berkaitan dengan keterampilan-keterampilan teknis. Sikap profesional tampak pada keberanian mengambil keputusan dan cara mengatasi permasalahan yang dihadapi (Sibarani, dkk., 2011). Hal ini bisa diberlakukan bagi semua orang (Maister, 2018), termasuk bagi para polisi.

Polisi dalam kehidupan sehari-hari cenderung diartikan sebagai petugas atau pejabat yang setiap harinya berkiprah dan berhadapan langsung dengan masyarakat. Polisi sudah harus dibedakan dengan masyarakat biasa, agar masyarakat jelas bahwa pada polisilah masyarakat dapat meminta perlindungan dan dapat mengadukan keluhan. Polisi mempunyai kewenangan menegakkan aturan dan melindungi masyarakatnya (Kunarto, 2017). Pelaksanaan penegakan hukum dan perlindungan masyarakat tersebut diharapkan tetap dilandasi etika kepolisian yaitu norma tentang perilaku polisi untuk dijadikan pedoman dalam mewujudkan pelaksanaan tugas yang baik bagi penegakan hukum, ketertiban umum, dan keamanan masyarakat; ilmu kepolisian yaitu kumpulan ilmu pengetahuan yang dipelajari dan digunakan oleh pejabat polisi untuk melancarkan

pelaksanaan tugasnya; serta sikap yang tepat. Hal ini dilakukan sebagai wujud dari profesionalisme pada polisi (Kunarto, 2017).

Kepolisian sebagai salah satu profesi di Indonesia yang secara terus menerus dituntut untuk selalu meningkatkan profesionalismenya. Peningkatan profesionalisme dikalangan kepolisian dapat dilakukan dengan cara meningkatkan keahlian dan ilmu kepolisian (Kunarto, 2017). Profesionalisme pada polisi merupakan sikap, cara berpikir, tindakan, perilaku yang dilandasi oleh ilmu kepolisian yang diabdikan pada kemanusiaan, dalam wujud terselenggaranya ketertiban, keamanan, serta tegaknya hukum. Setiap tindakan yang dilandasi hal-hal tersebut di atas adalah tindakan polisi yang profesional.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa profesionalisme pada polisi adalah sikap, cara berpikir, tindakan, perilaku seorang polisi yang dilandasi ilmu pengetahuan, khususnya etika kepolisian dan ilmu kepolisian dalam memberikan pelayanan terbaik guna mewujudkan ketertiban, keamanan serta tegaknya hukum di masyarakat.

2.2.2 Aspek-aspek Profesionalisme Polisi

Profesionalisme pada dasarnya mengindikasikan suatu keyakinan, yaitu keyakinan masyarakat untuk bersandar pada keahlian yang dimiliki oleh orang-orang yang berprofesi tertentu (Meliala, 2015). Kata profesionalisme sering digunakan baik dalam tulisan maupun pidato tanpa memahami dengan jelas makna dan aplikasinya di lapangan. Hal inilah yang seringkali mengaburkan pengertian dasar dari kata profesionalisme itu sendiri, sehingga untuk lebih mudah memahami kata profesionalisme, Legge dan Exley (dalam Kunarto, 2017)

merumuskan kriteria dan aspek profesionalisme melalui pengertian dasarnya, yaitu sebagai berikut:

- a. Keterampilan yang didasarkan atas pengetahuan teoritis.

Penguasaan pekerjaan baik teoritis maupun praktis menurut Sitorus (dalam Djatmika, 2016) akan membantu setiap polisi ketika berada di lapangan, sehingga segala permasalahan yang terjadi dapat ditangani secara tepat.

- b. Diperoleh dari pendidikan tinggi dan latihan kemampuannya diakui oleh rekan sejawatnya. Djamin (2010) menyatakan bahwa pendidikan dan latihan akan menjadikan setiap anggota Polri dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan sempurna. Hal ini berkaitan dengan penguasaan kemampuan teknis profesional khas kepolisian dan pelayanan kepada masyarakat.

- c. Mempunyai organisasi profesi yang menjamin berlangsungnya budaya profesi melalui persyaratan untuk memasuki organisasi tersebut, yaitu ketaatan pada kode etik profesi.

Semua anggota polisi di Indonesia adalah anggota organisasi kepolisian yang disebut Polri. Setiap anggota tersebut harus mematuhi kode etik yang berlaku di dalamnya. Kode etik profesi akan menuntut dimunculkannya perilaku yang diharapkan dari seorang polisi (Meliala, 2015). Kode etik digunakan sebagai pedoman dalam melakukan profesi, pada Polri kode etik bersumber dari Tri Brata dan Catur Prasetya (Djamin, 2010), yang dijabarkan dalam 20 pasal Kode Etik Polri yang tersusun dalam lima bab berdasarkan Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia No. Pol: KEP/32/VII/2003 Tanggal 1 Juli 2003, dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Etika Pengabdian, yaitu komitmen moral setiap anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia terhadap profesinya sebagai pemelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, penegak hukum serta pelindung, pengayom, dan pelayan masyarakat. Pada bab I ini memuat sebanyak tujuh pasal dan beberapa butir ayat yang memberikan penjelasan secara rinci setiap pasalnya.
- 2) Etika Kelembagaan, yaitu komitmen moral setiap anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia terhadap institusinya yang menjadi wadah pengabdian dan patut dijunjung tinggi sebagai ikatan lahir batin dari semua insan Bhayangkara dengan segala martabat dan kehormatannya. Pada bab II ini memuat sebanyak lima pasal dan beberapa butir ayat yang memberikan penjelasan secara rinci setiap pasalnya.
- 3) Etika Kenegaraan, yaitu komitmen moral setiap anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia dan institusinya untuk senantiasa bersikap netral, mandiri, dan tidak terpengaruh oleh kepentingan politik, golongan dalam rangka menjaga tegaknya hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia, yang dijabarkan dalam empat pasal.
- 4) Penegakan Kode Etik, terdiri dari tiga pasal yang berisi penjelasan mengenai sanksi yang dapat diterima setiap anggota Polri bila terbukti melanggar kode etik profesi dan proses pemeriksaannya.
- 5) Penutup, yang berisi suatu ajakan untuk menghayati, mentaati dan mengamalkan kode etik profesi Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam pelaksanaan tugas dan wewenangnya maupun dalam kehidupan sehari-hari.

- d. Ada nilai khusus yang harus diabdikan pada kemanusiaan.

Setiap pelaksanaan tugas adalah wujud dari pengabdian polisi kepada masyarakat, yaitu berwujud panggilan tugas untuk melindungi, mengayomi, dan membimbing masyarakat. Pelaksanaan tugas tersebut dalam rangka terjaminnya ketertiban dan tegaknya hukum serta terbinanya ketenteraman masyarakat guna terwujudnya keamanan dan ketertiban masyarakat (Djamin, 2010).

- e. Sebagai sumber hidup dan secara terus menerus berusaha meningkatkan keahlian serta ilmunya sendiri.

Aspek profesionalisme yang kelima dari Legge dan Exley ini sejalan dengan pendapat Kunarto (2017) yang menyatakan bahwa setiap polisi sebagai pengemban profesionalisme kepolisian, seharusnya secara terus menerus harus bertanggung jawab dengan penuh dedikasi untuk meningkatkan keahlian dan ilmu kepolisian.

Penilaian tentang profesional atau tidaknya seseorang dalam menjalankan suatu profesi dilihat dari hasil pekerjaannya, yaitu yang berupa mutu jasa atau baik-buruk penanganan fungsinya. Anoraga (2018) menyatakan bahwa dalam profesionalisme terkandung dua unsur, yaitu unsur keahlian dan unsur panggilan. Kedua hal tersebut harus terpadu secara manunggal untuk membuat seseorang menjadi profesional. Keahlian atau kecakapan teknik tersebut diperoleh melalui suatu proses belajar dan latihan yang dilakukan secara terus menerus, yang kemudian digunakan untuk mewujudkan prestasi dalam pekerjaannya. Secara umum Anoraga (2018) menjelaskan beberapa aspek profesionalisme bagi seorang pekerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Profesionalisme menghendaki sifat mengejar kesempurnaan hasil sehingga dituntut untuk selalu mengejar peningkatan mutu.

Peningkatan mutu dalam Polri dilakukan melalui pembinaan profesi. Dalam pasal 21 UU No.28/1997 tentang pembinaan profesi disebutkan bahwa pembinaan profesi pejabat kepolisian Negara RI diselenggarakan melalui pembinaan etik profesi dan pengembangan pengetahuan serta pengalamannya dibidang teknis kepolisian melalui pendidikan dan pelatihan serta penugasan secara berjenjang dan berlanjut (Djamin, 2010).

- b. Profesionalisme memerlukan kesungguhan dan ketelitian kerja yang hanya dapat diperoleh melalui pengalaman dan kebiasaan.

Pengalaman dapat dijadikan guru terbaik dalam upaya peningkatan kualitas kerja. Tanpa kesanggupan untuk menarik pelajaran dari pengalaman, seseorang tidak akan mengalami proses kemajuan dan pematangan dalam pekerjaan (Anoraga, 2018). Bagi seorang polisi, kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan selama menjalankan tugas seharusnya dapat dijadikan sumber evaluasi sebagai upaya peningkatan profesionalisme guna mencapai hasil yang lebih baik pada tugas-tugas berikutnya.

- c. Profesionalisme menuntut ketekunan dan ketabahan, yaitu sifat tidak mudah puas atau putus asa sampai hasil tercapai.

Pekerjaan polisi adalah jenis pekerjaan yang bertujuan untuk menegakkan moralitas masyarakat secara nyata serta menjaga ketertiban dan keteraturan dalam masyarakat (Rahardjo dan Tabah, 2013). Menegakkan moralitas masyarakat tidak akan berhasil tanpa ketekunan dan ketabahan, karena yang dihadapi adalah masyarakat yang senantiasa selalu berkembang. Menurut

Kunarto dan Tabah (2010) untuk dapat sukses dalam menjalankan pekerjaan sedemikian diperlukan pengalaman, semangat, keberanian, ketekunan, kesabaran, kerja keras, niat baik yang dilandasi iman dan taqwa yang kuat, dan untuk profesionalisme ditambah pendidikan khusus.

- d. Profesionalisme memerlukan integritas tinggi yang tidak tergoyahkan oleh „keadaan terpaksa“ atau godaan iman seperti harta dan kenikmatan hidup.

Profesionalisme tidak berkaitan dengan uang. Hal ini merupakan konsekuensi dedikasi total pada keunggulan dalam melayani orang lain untuk mencapai tujuan (Maister, 2018).

- e. Profesionalisme memerlukan adanya kebulatan pikiran dan perbuatan sehingga terjaga efektivitas kerja yang tinggi.

Kebulatan pikiran dan perbuatan akan menjadikan seorang polisi lebih efektif dalam menjalankan pekerjaannya. Setiap polisi seharusnya mampu bersikap konsisten. Keberanian polisi untuk mengatakan tidak dapat melanjutkan perkara karena tidak cukup bukti, merupakan contoh dari keputusan professional (Meliala, 2015).

Seorang profesional tidak hanya hebat karena kemampuan-kemampuan teknis yang dimilikinya namun juga menuntut rasa kepedulian. Kepedulian dapat terlihat dari kesediaan untuk benar-benar mendengarkan kebutuhan orang-orang yang dilayani. Hal inilah yang ditekankan Maister dalam menjelaskan profesionalisme, bahwa profesionalisme adalah terutama masalah sikap bukan seperangkat kompetensi (Maister, 2018). Profesionalisme tidak berhubungan dengan peranan yang dijalankan seseorang atau banyaknya gelar yang disandang, namun menurut Maister (2018) profesionalisme mengisyaratkan:

a. Suatu kebanggaan pada pekerjaan

Bagi pribadi atau individu yang telah memilih profesi polisi sebagai jalan hidupnya, seharusnya dengan penuh keceriaan selalu mengungkapkan “aku bangga menjadi polisi.” Maka setiap polisi akan menyadari benar bahwa Kepolisian tidak boleh tercemar atau dicemari, dan ini harus dijaga dengan penuh kehati-hatian sepanjang pengabdianya. Menjaga kebanggaan itu berarti harus selalu bertindak etis dan profesional sehingga diterima dan dihargai masyarakat (Kunarto, 2017).

b. Komitmen pada kualitas

Pekerjaan polisi berkaitan dengan penegakan hukum dan penjaga ketertiban masyarakat yang tidak bisa dilakukan dengan sikap mental asal jadi, yaitu dengan mengabaikan segi-segi kualitas dan bersikap *easy going* (Sanoesi, 2019).

c. Dedikasi pada kepentingan klien

Seorang profesional harus mengarahkan tindakannya demi kebaikan klien. Melayani masyarakat adalah salah satu tugas polisi. Dedikasi pada kepentingan klien ditunjukkan dengan sikap responsif atau cepat bertindak ketika masyarakat membutuhkan bantuan (Djamin, 2010).

d. Keinginan tulus untuk membantu

Sikap tulus polisi saat memberikan bantuan kepada masyarakat akan membuat orang yang ditolong merasa dihargai, merasa di “orang” kan dan benar-benar terbantu. Sikap tulus polisi seperti ketika menerima telepon dari masyarakat yang sedang membutuhkan bantuan ditunjukkan dengan intonasi suara dalam

percakapan yang wajar, tidak membentak dan ramah, dan yang terpenting realisasi yang cepat dan tepat atas permintaan sipenelpon (Djatkika, 2019).

Profesionalisme pada dasarnya dimiliki oleh individu polisi. Pelaksanaan tugas pelayanan dan bimbingan kepada masyarakat menuntut setiap polisi untuk dapat mewujudkan unjuk kerja yang profesional. Perwujudan unjuk kerja profesional perlu ditunjang dengan sikap mental yang senantiasa mendorong diri untuk mewujudkan dirinya sebagai petugas profesional. Witter dan Loesch (dalam Tabah, 2016) menyebutkan bahwa profesionalisme ditunjukkan oleh lima unjuk kerja sebagai berikut:

- a. Keinginan untuk selalu menampilkan perilaku yang mendekati standar ideal.

Berdasarkan kriteria ini, Tabah (2016) menjelaskan bahwa seorang polisi yang mempunyai profesionalisme tinggi akan selalu berusaha mewujudkan dirinya sesuai dengan standar yang ideal. Standar memang digunakan sebagai ukuran dasar dan norma tindakan. Kata standar memenuhi kriteria untuk disejajarkan atau diidentikkan dengan kode etik dari suatu profesi (Kunarto, 2017).

- b. Meningkatkan dan memelihara citra profesi.

Profesionalisme yang tinggi ditunjukkan dengan besarnya keinginan untuk selalu meningkatkan dan memelihara citra profesi melalui perwujudan perilaku profesional. Perwujudannya dalam profesi polisi, menurut Tabah (2016) bisa dilakukan melalui berbagai cara, misalnya penampilan, cara bicara, penggunaan bahasa, postur, sikap, dan tindakan hidup sehari-hari, hubungan antar pribadi yang benar dan baik, pelayanan kepada masyarakat yang cepat dan memuaskan, tidak menakutkan rakyat dan selalu simpatik.

c. Keinginan untuk senantiasa mengejar kesempatan pengembangan profesional yang dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas pengetahuan dan ketrampilannya. Berdasarkan kriteria ini, Tabah (2016) menyatakan bahwa para anggota Polri diharapkan selalu berusaha mencari dan memanfaatkan kesempatan yang dapat mengembangkan profesinya, seperti mengikuti kegiatan ilmiah (misal seminar), mengikuti penataran atau pendidikan lanjutan, menelaah kepustakaan.

d. Mengejar kualitas dan cita-cita dalam profesi.

Profesionalisme yang tinggi ditunjukkan dengan adanya upaya untuk selalu mencapai kualitas dan cita-cita sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Tabah (2016) menyebutkan bahwa anggota Polri yang memiliki profesionalisme yang tinggi akan selalu aktif agar seluruh kegiatan dan perilakunya menghasilkan kualitas yang ideal. Secara kritis dan aktif memperbaiki diri untuk memperoleh hal-hal yang lebih baik dalam melaksanakan tugas.

e. Memiliki kebanggaan terhadap profesinya.

Profesionalisme ditandai dengan kualitas derajat rasa bangga akan profesi yang dipegangnya. Rasa bangga tersebut ditunjukkan dengan penghargaan akan pengalamannya di masa lalu, berdedikasi tinggi terhadap tugas-tugasnya sekarang dan meyakini potensi bagi perkembangan di masa depan.

Profesionalisme Polri mencakup keahlian, kecakapan atau kemampuan teknis sesuai dengan misi dan tugas pokok Polri secara keseluruhan. Penguasaan kemampuan teknis profesional khas kepolisian dan pelayanan kepada masyarakat memerlukan penyesuaian pendidikan dan latihan Polri. Pendidikan dan latihan

yang baik sangat diperlukan dalam pembinaan profesionalisme Polri, agar setiap anggota Polri dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan sempurna (Djamin, 2010). Polisi yang profesional adalah polisi yang mahir dalam bidang hukum sekaligus patuh pada hukum tersebut. Whitlam (dalam Djamin, 2010) menyatakan aspek profesionalisme sebagai berikut:

a. Menggunakan teori ilmu pengetahuan untuk pekerjaan.

Sebagai penegak hukum, seyogyanya polisi menguasai segala pengetahuan yang berkaitan dengan hukum, undang-undang, peraturan, sosiologi dan kriminologi (Djarmika, 2019). Ilmu dan pengetahuan tersebut akan mempengaruhi dan membentuk sikap. Sikap profesional ditunjukkan dengan pemahaman yang luas mengenai bidang tugasnya, sehingga bisa melakukan kritik dan pengembangan atas bidang tugasnya serta memiliki keberanian untuk mengambil keputusan yang terkait dengan bidang tugasnya itu sendiri. Polisi yang profesional akan mengetahui, mengerti dan memahami apa tugas, wewenang dan tanggung jawabnya sebagai seorang polisi (Sibarani, dkk., 2011).

b. Keahlian yang didasarkan pada pelatihan atau pendidikan berjangka panjang.

Polisi yang profesional adalah polisi yang memiliki keahlian baik yang menyangkut materi keilmuan yang dikuasainya maupun penguasaan ketrampilan metodologinya. Keahlian tersebut akan diperoleh melalui suatu proses pendidikan dan latihan yang diprogram secara khusus khas polisi, seperti reserse, lalu lintas, intelpol, binmas, brigade mobil, dan sebagainya (Tabah, 2016). Melalui pendidikan dan pelatihan yang baik akan membentuk polisi yang mampu bertindak baik dan benar serta akan pula membentuk polisi

yang terampil, tangguh, cekatan, tenang, percaya diri, dan berwibawa (Kunarto, 2017).

c. Pelayanan yang terbaik bagi klien.

Kemampuan pelayanan masyarakat yaitu kemampuan untuk menerima, menanggapi, memberikan bantuan, petunjuk atau pengarahan kepada masyarakat atas segala laporan pengaduan sesuai dengan lingkup tugas dan wewenang yang ada secara cepat, tepat dan etis. Rumusan tugas “pelayan masyarakat” secara tegas tertulis dalam UU No.20/1982 pasal 30 (4) b, yaitu “Melaksanakan tugas kepolisian selaku pengayom dalam memberikan perlindungan dan pelayanan masyarakat bagi tegaknya ketentuan peraturan perundang-undangan.” Tugas pelayanan masyarakat secara implisit juga terkandung dalam rumusan UU No. 13/1961 pasal 2 (1) d, yaitu “memelihara keselamatan orang, benda dan masyarakat termasuk memberi perlindungan dan pertolongan” (Djarmika, 2016).

d. Memiliki otonomi dan cara mengontrol perilaku dalam profesi.

Melaksanakan tugas melindungi bagi setiap warga masyarakat, seorang polisi dituntut untuk mampu memutuskan sendiri dan tidak boleh terlalu banyak bertanya pada atasannya atau menunggu instruksi para perwiranya (Tabah, 2011). Seorang polisi atau kesatuan kepolisian akan dikatakan profesional bila pada polisi atau kesatuan tersebut memiliki kapasitas dalam rangka memilih cara, jalan, atau bentuk kegiatan kepolisian yang terbaik, paling efektif, efisien sekaligus akuntabel dalam rangka mencapai kondisi tertib hukum, dengan tetap berlandaskan kode etik profesi. Kode etik Polri diharapkan akan sangat berarti untuk menanamkan etika kepolisian di Indonesia. Diyakini pula bahwa

fungsi etika sebagai pilar profesi yang dilatarbelakangi iman dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, akan dapat mengangkat nama Polri. Internalisasi etika yang teguh akan membuat polisi tetap berperilaku positif dalam lingkungan dan situasi yang rumit sekalipun (Kunarto, 2017).

- e. Mengembangkan kelompok profesi melalui asosiasi yang cukup terkenal.

Mengembangkan kelompok profesi diharapkan akan menumbuhkan rasa bangga menjadi anggota Polri serta rasa kesejawatan antar anggota Polri. Rasa kesejawatan merupakan karakteristik profesional polisi. Dengan karakteristik profesional tersebut setiap polisi diharapkan memiliki rasa kebersamaan antar sesama sejawat (Tabah, 2011).

Berdasarkan beberapa aspek profesionalisme yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa aspek profesionalisme yang akan digunakan dalam penelitian ini diambil dari lima aspek profesionalisme yang dikemukakan oleh Whitlam (dalam Djain, 2010), yaitu menggunakan teori ilmu pengetahuan untuk pekerjaan, keahlian yang didasarkan pada pelatihan atau pendidikan berjangka panjang, memberikan pelayanan yang terbaik bagi klien, memiliki otonomi dan cara mengontrol perilaku dalam profesi, serta mengembangkan kelompok profesinya.

Kelima aspek tersebut digunakan dalam penelitian ini karena lebih jelas dan lebih konkrit dalam memberikan gambaran mengenai profesionalisme pada polisi, terkait dengan pelaksanaan tugas seorang polisi sebagai penegak hukum, pelindung, pengayom, dan pelayan masyarakat. Profesionalisme tidak hanya dilihat dari ilmu pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan namun lebih pada sikap, cara pikir, dan perilaku polisi saat berhadapan dengan

masyarakat. Mendapat perlindungan dan pelayanan yang lebih baik merupakan harapan masyarakat pada polisi-polisinya.

2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Profesionalisme Polisi

Pada dasarnya sebutan profesionalisme lebih tepat ditujukan kepada individu polisi dan bukan kepada organisasi. Setiap anggota kepolisian memiliki kompetensi dan kewenangan profesional yang bersifat individual sebagai polisi (Meliala, 2015). Namun, upaya peningkatan profesionalisme tidak hanya dibebankan kepada individu polisi. Banyak faktor di luar diri polisi yang ikut menentukan keberhasilan dalam meningkatkan profesionalisme pada polisi. Berdasarkan uraian tersebut maka peningkatan profesionalisme dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu sebagai berikut:

a. Faktor Internal

Pada dasarnya sebutan profesionalisme dimiliki oleh individu polisi dipengaruhi oleh beberapa faktor internal individu;

- 1) Kepribadian Hochstedler (dalam Banurusman, 2015) menyebutkan bahwa kepribadian akan mempengaruhi bagaimana seseorang memandang mengenai apa yang seharusnya menjadi tugas polisi. Allport (dalam Irwanto, 2012) mendefinisikan kepribadian sebagai organisasi dinamis dari sistem-sistem psikofisik dalam diri individu yang menentukan penyesuaiannya yang unik terhadap lingkungan. Lebih lanjut dijelaskan mengenai faktor-faktor pembentuk kepribadian, yaitu ciri fisik, ciri faali, serta pengalaman sebagai hasil interaksi individu dengan lingkungan. Polisi yang setiap harinya dihadapkan pada tugas yang tidak bisa

diprediksi dan berhadapan langsung dengan masyarakat, sangat mutlak memiliki kemampuan mengendalikan diri.

- 2) *Quality Of Work Life*/Kualitas Kehidupan Kerja. Menurut Gitosudarmo (2010) sasaran utama Kualitas Kehidupan Kerja adalah dimana individu mencoba meningkatkan pengembangan individu dengan menciptakan kondisi yang mendukung terhadap pertumbuhan pribadi, hal tersebut akan meningkatkan profesionalisme anggota Polri dalam melaksanakan tugas-tugasnya. *Quality of work life* memprediksi meningkatkan profesionalisme pada polisi.

b. Faktor Eksternal

- 1) Pendidikan dan pelatihan

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kehidupan masyarakat. Maka secara tidak langsung polisi dituntut untuk dapat mengakomodasikan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam pelaksanaan tugas (Banurusman, 2015).

Kemampuan teknis profesional kepolisian yang sudah sangat maju dan canggih, menurut Djamin (2010) memerlukan suatu pembinaan profesionalisme Polri melalui sistem pendidikan dan pelatihan yang tepat. Keprofesionalan Polri harus didukung sumber daya yang cakap dan handal, karenanya sumbangan dari bidang pendidikan sangat besar artinya bagi terwujudnya profesionalisme pada Polri (Sibarani, dkk., 2010). Melalui pendidikan dan pelatihan, menurut Sullivan (Kunarto, 2017) akan

diperoleh polisi-polisi yang pintar dan berbudi luhur serta lebih trampil, cekatan, dan berpenampilan baik dalam kesehariannya.

2) Kesejahteraan

Kesejahteraan seperti gaji, perumahan, tunjangan, pensiun personil Polri akan ikut menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas (Djamin, 2010). Menurut Sullivan (dalam Kunarto, 2017) dengan gaji yang memadai akan diperoleh polisi yang sejahtera, sehingga tidak mudah berbuat nyeleweng.

3) Seleksi

Mengacu pada definisi bahwa profesionalisme dilandasi oleh keahlian dan penguasaan teknis khas kepolisian yang diperoleh dari pendidikan khusus dan patuh pada kode etiknya, maka sistem dan persyaratan seleksi calon polisi sangat menentukan. Sullivan (dalam Kunarto, 2017) menyebutkan bahwa untuk memperoleh polisi-polisi yang baik, perlu dilakukan proses seleksi yang baik pula. Proses seleksi tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan kesehatan para calon polisi, baik sehat secara fisik maupun sehat secara psikis, sehingga masukan (*input*) polisi adalah orang-orang yang benar terpilih. Pertimbangan lain dalam proses seleksi ini adalah latar belakang pendidikan calon polisi. Menaikkan standar penerimaan (Bintara) polisi menjadi lulusan SLTA adalah salah satu langkah yang ditempuh Polri dalam menuju profesionalisme (Rahardjo dan Tabah, 2013).

4) Organisasional

Faktor organisasi mendukung aktivitas kinerja pernoel berbentuk *organizational intelligence*. (Glynn, 2016), *organizational intelligence* berupa strategi pengetahuan menjadi sangat penting untuk setiap pemahaman yang akurat dari cara organisasi bekerja, dan penguasaan dinamika pengetahuan dapat menentukan daya saing agen ekonomi. Organisasi bertukar informasi dan pengetahuan dengan lingkungan eksternal, yang berarti untuk menghasilkan dan menerima informasi dan pengetahuan yang lebih luas. Dengan mengolah semua pengetahuan ini dan mengintegrasikannya ke dalam pengetahuan dasar organisasi maka akan dapat menampung level yang dibutuhkan oleh kemampuan kompetitifnya, itu berarti sangat mendukung kompetensi profesionalisme anggota organisasi.

5) Peralatan dan perlengkapan

Kualitas pelaksanaan teknis fungsi kepolisian dipengaruhi oleh perencanaan, pengadaan, penggunaan, serta pemeliharaan peralatan kepolisian (Banurusman, 2015). Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Sullivan (dalam Kunarto, 2017) bahwa untuk dapat bertindak cepat, tepat, tangguh, adil, dan benar, maka polisi perlu dilengkapi peralatan secara baik.

6) Anggaran

Polri sebagai organisasi yang besar juga mengelola dana yang besar. Maka perlu adanya kemampuan administrasi keuangan yang tepat. Administrasi keuangan terdiri atas: perencanaan, penetapan anggaran,

pembiayaan, pengendalian atau pengawasan, dan evaluasi (Djamin, 2010).

Penyempurnaan manajemen anggaran dan pengembangan metode-metode pelaksanaan tugas diharapkan dapat mewujudkan efisiensi dan efektifitas.

Dengan demikian, keterbatasan anggaran tidaklah merupakan alasan untuk tidak berprestasi atau dalam hal ini tidak profesional (Banurusman, 2015).

7) Lingkungan

Maister (2018) menyebutkan bahwa lingkungan kerja akan sangat mempengaruhi seseorang untuk dapat bekerja dengan profesionalisme yang tinggi. Mendapatkan disiplin dan motivasi untuk berperilaku secara profesional adalah lebih mudah jika setiap orang yang ada di sekitarnya berbuat sama.

Keberhasilan tugas Polri juga bergantung pada partisipasi masyarakat. Praktik penyimpangan perilaku personil Polri yang sering terjadi disebabkan kondisi yang turut diciptakan oleh masyarakat. Masyarakat dan polisi sama-sama berperan dalam terjadinya praktik penyimpangan perilaku tersebut (Sibarani, dkk., 2011).

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa profesionalisme polisi dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internalnya adalah kepribadian, *quality of work life* sedangkan faktor eksternalnya meliputi pendidikan dan pelatihan, kesejahteraan, proses seleksi, organisasional (*organizational intelligence*) peralatan dan perlengkapan, anggaran serta lingkungan.

2.3 Kepemimpinan Transformasional

2.3.1 Pengertian *Transformational Leadership*

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan untuk memotivasi dan menginspirasi individu agar bekerja melebihi harapan (Kim et al., 2021). Komponen utama gaya kepemimpinan transformational adalah sebagai berikut : mendorong anggotanya keningkat kesadaran lebih tinggi dalam pekerjaan dan pencapaiannya, mempunyai pengikut diluar kepentingannya demi mempertahankan fungsi organisasi, mendorong anggota organisasi untuk menapai aktualisasi ke tingkat yang lebih tinggi (Bass 2008). Selanjutnya Bass menjelaskan bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan, inspirasi, dan motivasi pengikut untuk mencapai potensi maksimal mereka. Teori ini diperkenalkan oleh James MacGregor Burns dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass. Menurut Bass (1985), pemimpin transformasional tidak hanya mempengaruhi perilaku pengikut secara langsung tetapi juga memotivasi mereka untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan kelompok atau organisasi.

Menurut Rothwell et al., (2016) bahwa *transformational leadership* adalah *a style of leadership that transforms followers to rise above their self-interest and challenges them to collective goals*. Pimpinan yang memiliki gaya transformational mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut dapat dicapai

Komponen utama gaya pemimpin *transformational leadership* (Bass, 2008) sebagai berikut: mendorong anggotanya keningkat kesadaran lebih tinggi

dalam pekerjaan dan pencapaiannya, mempunyai pengikut diluar kepentingannya demi mempertahankan fungsi organisasi, mendorong anggota organisasi untuk mencapai aktualisasi ketingkat yang lebih tinggi.

Transformational leadership menginspirasi anggota organisasi melalui insentif emosional dari pada materi melalui empat cara: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi kecerdasan, dan pertimbangan individu Avolio et al. (2008), dengan penjelasan sebagai berikut: Pengaruh yang diidealkan mengacu pada perilaku dan atribut seorang pemimpin yang melibatkan prinsip dan nilai yang etis (Bass et al. 2006), dan kharismatik yang memungkinkan pemimpin mendapatkan rasa kagum, hormat dan kepercayaan dari anggotanya dan efek jangka panjang akan memiliki tanggung jawab yang kuat, kepercayaan diri dan harga diri; Motivasi inspirasional merupakan karakteristik lain dari seorang transformational leadership dan mengacu pada kemampuan untuk menginspirasi, kepercayaan diri dan motivasi kepada individu mengejar tujuan karir atau organisasi (Avolio et al. 2009). Seorang pemimpin transformasional memiliki optimisme, antusiasme, dan kemajuan dengan gaya kepemimpinan yang sportif. Stimulasi intelektual mengacu pada dorongan seorang pemimpin terhadap individu dan organisasi untuk inovatif dalam menghadapi tantangan dan berpikir out the box, dengan mempertimbangkan berbagai pendapat dalam mencari solusi dan membuat keputusan; Pertimbangan individu pemimpin transformasional memiliki dengan memperhatikan kesejahteraan anggotanya, perhatian yang intern serta memberikan dukungan dan bimbingan secara pribadi, membangun hubungan yang mendukung secara

individu untuk meningkatkan prestasi dan nilai kerja di masa depan (Wang et al. 2010).

Ancok (2020) mengungkapkan bahwa harapan menunjukkan keadaan psikologis positif yang berasal dari perasaan kesuksesan terhadap pencapaian tujuan dan target. Dengan demikian, individu dengan harapan yang tinggi akan melaksanakan tugas dengan penuh semangat. Optimisme adalah keadaan psikologi yang menggambarkan harapan masa depan yang positif, dimana optimisme berkaitan dengan harapan dimasa depan terhadap hasil terbaik untuk mental dan fisik individu (Dimas et al. 2022). Ketahanan menggambarkan kemampuan seseorang untuk mengatasi konflik, kesulitan, kegagalan, dan tantangan (Monje Amor et al. 2021). *Resiliency* mengungkapkan kapasitas individu untuk menangani situasi yang kompleks dan menantang. Secara umum, *resiliency* berkaitan dengan kecenderungan untuk bertahan setelah kesulitan dan memungkinkan individu untuk melihat secara optimis untuk kondisi masa depan.

Owens et al., 2016 melakukan serangkaian penelitian yang menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif mentransfer energi mereka dengan cara yang cepat selama interaksi interpersonal. Para penulis mendefinisikan relasional energi sebagai “tingkat kecerdasan psikologis yang tinggi [motivasi, vitalitas, stamina] dihasilkan dari interaksi interpersonal yang meningkatkan kapasitas seseorang untuk melakukan pekerjaan”. Ketika pengikut bersama dengan pemimpin yang menunjukkan energi, pengikut merasakan gairah. Motivasi mereka mengalami emosi positif, terstimulasi secara kognitif, dan merasa bersemangat. Owens dan rekannya menunjukkan bahwa energi relasional bersifat positif terkait dengan

keterlibatan kerja individu dan secara tidak langsung berkontribusi terhadap prestasi kerja. Pemimpin yang bersemangat dan antusias, terlibat dan transformasional dapat mempengaruhi keterlibatan kerja dalam tim

Transformational leadership merupakan salah satu cara perusahaan dalam menghadapi era globalisasi agar perusahaan tetap dapat bertahan dalam perubahan lingkungan yang semakin dinamis terutama di negara-negara berkembang (Asvio et al. 2019), dan telah menjadi filosofi manajemen untuk pengembangan perusahaan yang berkelanjutan, dimana gaya kepemimpinan merupakan salah satu variabel yang sangat penting (Yukl, 2006; Engelen et al. 2014).

Berdasarkan beberapa kajian literatur dapat dilihat bahwa Kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang mampu mendorong dan mendukung pencapaian kinerja individu dan organisasi

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menyimpulkan bahwa transformational leadership merupakan cara pandang individu terhadap suatu bentuk leadership yang lebih berfokus pada bagaimana sosok pemimpin mampu mendorong seseorang untuk dapat berkembang dan menghasilkan performa melebihi standar yang diharapkan. *Transformational leadership* lebih proaktif dan lebih efektif dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik. Pemimpin transformational juga membangun loyalitas dan ikatan emosional pengikutnya atas dasar kepentingan dan system nilai ideal yang diyakini untuk kepentingan jangka panjang.

2.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Transformational Leadership*

Menurut Warman (2022) faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional yaitu :

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu yang mencakup nilai – nilai, latar belakang dan pengalamannya dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, individu yang profesional memiliki harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan. Profesionalisme dapat menjadi dasar yang kuat untuk membentuk gaya kepemimpinan transformasional. Seorang pemimpin yang profesional, dengan standar tinggi dalam etika, integritas, dan kompetensi, cenderung lebih mudah membangun kepercayaan dan menginspirasi timnya untuk mencapai tujuan bersama.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
6. Harapan dan perilaku rekan

Menurut Subhan (2022) mengemukakan faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional adalah :

1. Pengalaman Pribadi

Pengalaman hidup dan kerja seorang individu dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan. Pengalaman sebagai anggota tim, pengalaman dalam menghadapi tantangan kepemimpinan, dan pengalaman belajar dari pemimpin sebelumnya dapat membentuk preferensi dan pendekatan kepemimpinan individu

2. Nilai dan kepercayaan

Nilai-nilai dan kepercayaan seseorang juga berperan dalam pemilihan gaya kepemimpinan. Nilai-nilai seperti integritas, keadilan dan keberlanjutan dapat mempengaruhi pilihan seseorang dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang konsisten dengan nilai-nilai tersebut

3. Kepribadian/karakteristik pribadi dan sikap

Kepribadian dan karakteristik pribadi Kepribadian individu memiliki peran penting dalam pemilihan gaya kepemimpinan. Sifat-sifat kepribadian seperti kepercayaan diri, ekstrovert, kebijaksanaan dan orientasi terhadap tugas atau hubungan, sikap positif, seperti keterbukaan terhadap pembelajaran, kemauan untuk berkembang, dan kemampuan bekerja sama, juga berperan penting dalam membangun profesionalitas, dan hal tersebut dapat membentuk preferensi dan gaya kepemimpinan seseorang

4. Konteks dan tugas kepemimpinan

Konteks organisasi, tugas kepemimpinan, dan karakteristik tim yang dipimpin juga mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan. Situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan cepat mungkin mengarah pada gaya kepemimpinan otoriter, sementara situasi yang memerlukan inovasi dan partisipasi dapat mengarah pada gaya kepemimpinan transformasional

2.3.3 Aspek-aspek *Transformational Leadership*

Bass dan Avolio (dalam Munandar, 2001) menyatakan bahwa terdapat aspek-aspek transformational leadership yaitu :

a. Pengaruh yang Ideal (*Idealized Influence*) atau Charisma

Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut. Pemimpin ini biasanya memiliki standar yang sangat tinggi akan moral dan perilaku yang etis, serta bisa diandalkan untuk melakukan hal yang benar. Dengan kata lain pemimpin biasanya mendahulukan kepentingan perusahaan dan orang lain dari kepentingan diri sendiri.

b. Motivasi yang menginspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin yang mengkomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka lewat motivasi. Pemimpin transformational juga memberikan dorongan dan makna mengenai kebutuhan apa yang harus diselesaikan.

c. Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Leadership yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif untuk menyelesaikan masalah perusahaan yang dihadapi. Hal itu mendorong pegawai untuk memikirkan hal-hal secara mandiri dan terlibat dalam pengambilan keputusan yang berhati-hati.

d. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan seksama kebutuhan masing-masing pengikut.

Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu pengikut benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan.

Sedangkan menurut Bass dan Avolio (dalam Wirawan, 2014), terdapat beberapa aspek-aspek yang mempengaruhi *transformational leadership* yaitu:

- 1) Mempunyai visi, tujuan, motivasi, keinginan, harapan, dan tujuan yang menyatu dengan yang diimpikan pengikut.
- 2) Memiliki motivasi, kekuasaan, keterampilan untuk merealisasikan visi yang lebih tinggi daripada pengikut, akan tetapi berusaha mengangkat dan memotivasi pengikut agar sama tinggi.
- 3) Menstimulasi dan mentransformasi para pengikut untuk setingkat dengan pemimpin.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa aspek- aspek transformational leadership adalah pengaruh yang ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individual.

2.4 Kerangka Konseptual

2.4.1 Pengaruh Profesionalisme Terhadap Kepemimpinan Transformasional

Witter dan Loesch (dalam Tabah, 2016) menyebutkan bahwa profesionalisme ditunjukkan oleh lima unjuk kerja sebagai berikut: a). Keinginan untuk selalu menampilkan perilaku yang mendekati standar ideal; seorang polisi yang mempunyai profesionalisme tinggi akan selalu berusaha mewujudkan dirinya sesuai dengan standar yang ideal. Standar memang digunakan sebagai ukuran dasar dan norma tindakan. Kata standar memenuhi kriteria untuk disejajarkan atau diidentikkan dengan kode etik dari suatu profesi. b).

Meningkatkan dan memelihara citra profesi; Profesionalisme yang tinggi ditunjukkan dengan besarnya keinginan untuk selalu meningkatkan dan memelihara citra profesi melalui perwujudan perilaku profesional. Perwujudannya dalam profesi polisi, bisa dilakukan melalui berbagai cara, misalnya penampilan, cara bicara, penggunaan bahasa, postur, sikap, dan tindakan hidup sehari-hari, hubungan antar pribadi yang benar dan baik, pelayanan kepada masyarakat yang cepat dan memuaskan, tidak menakutkan rakyat dan selalu simpatik. c). Keinginan untuk senantiasa mengejar kesempatan pengembangan profesional yang dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas pengetahuan dan ketrampilannya. d). Profesionalisme yang tinggi ditunjukkan dengan adanya upaya untuk selalu mencapai kualitas dan cita-cita sesuai dengan program yang telah ditetapkan. e). Memiliki kebanggaan terhadap profesinya; Profesionalisme ditandai dengan kualitas derajat rasa bangga akan profesi yang dipegangnya. Rasa bangga tersebut ditunjukkan dengan penghargaan akan pengalamannya di masa lalu, berdedikasi tinggi terhadap tugas-tugasnya sekarang dan meyakini potensi bagi perkembangan di masa depan.

Menurut Eliterius (2017) Profesionalisme dapat menjadi dasar yang kuat untuk membentuk gaya kepemimpinan transformasional. Seorang pemimpin yang profesional, dengan standar tinggi dalam etika, integritas, dan kompetensi, cenderung lebih mudah membangun kepercayaan dan menginspirasi timnya untuk mencapai tujuan bersama.

Profesionalisme dan gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang erat. Kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan potensi maksimal anggota tim, sangat

membutuhkan profesionalisme dari pemimpin dan juga anggota tim. Seorang pemimpin transformasional perlu menunjukkan integritas, etika kerja yang tinggi, dan kompetensi profesional untuk menjadi teladan yang baik. Di sisi lain, profesionalisme anggota tim juga penting dalam menjalankan visi dan tujuan yang ditetapkan oleh pemimpin transformasional.

Sahaka, A (2019) berpendapat bahwa profesionalisme adalah fondasi penting bagi keberhasilan gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional yang profesional dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, memotivasi tim, dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Di sisi lain, profesionalisme anggota tim akan mendukung visi dan arahan pemimpin, serta berkontribusi pada peningkatan kinerja dan adaptabilitas organisasi.

2.4.2 Pengaruh Profesionalisme Terhadap Kinerja Personil

Polisi dalam kehidupan sehari-hari cenderung diartikan sebagai petugas atau pejabat yang setiap harinya berkiprah dan berhadapan langsung dengan masyarakat. Polisi sudah harus dibedakan dengan masyarakat biasa, agar masyarakat jelas bahwa pada polisilah masyarakat dapat meminta perlindungan dan dapat mengadukan keluhan. Polisi mempunyai kewenangan menegakkan aturan dan melindungi masyarakatnya (Kunarto, 2017). Pelaksanaan penegakan hukum dan perlindungan masyarakat tersebut diharapkan tetap dilandasi etika kepolisian yaitu norma tentang perilaku polisi untuk dijadikan pedoman dalam mewujudkan pelaksanaan tugas yang baik bagi penegakan hukum, ketertiban umum, dan keamanan masyarakat; ilmu kepolisian yaitu kumpulan ilmu pengetahuan yang dipelajari dan digunakan oleh pejabat polisi untuk melancarkan

pelaksanaan tugasnya; serta sikap yang tepat. Hal ini dilakukan sebagai wujud dari profesionalisme pada polisi (Kunarto, 2017).

Kunarto (2017) yang menyatakan bahwa setiap polisi sebagai pengemban profesionalisme kepolisian, seharusnya secara terus menerus harus bertanggung jawab dengan penuh dedikasi untuk meningkatkan keahlian dan ilmu kepolisian. Dalam mencapai profesionalisme polisi peranan kemampuan organisasi sangat berperan,

Profesionalisme memiliki kaitan erat dengan kinerja. Profesionalisme yang tinggi pada seorang individu atau organisasi akan cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik dan efisien. Sebaliknya, kurangnya profesionalisme dapat menghambat pencapaian tujuan dan mengurangi efektivitas kinerja. Profesionalisme mendorong individu untuk selalu berupaya memberikan hasil terbaik, sehingga meningkatkan kualitas pekerjaan dan produk yang dihasilkan. Profesionalisme, terutama dengan menekankan pada tanggung jawab dan akuntabilitas, dapat membantu mengurangi kesalahan dan kecurangan dalam pekerjaan. Dengan demikian, profesionalisme merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Penelitian Andini, A. dkk (2024) menunjukkan hasil profesionalisme secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

2.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Menurut Lensufiie (2010) kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang memiliki tujuan perubahan. Kesimpulannya bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan individunya

dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Individu dan pemimpin kontribusi yang sangat besar terhadap perusahaan, karena tanpa keduanya perusahaan tidak akan berjalan. Oleh karena itu pemimpin yang hebat tidak mungkin dapat mewujudkan tujuan organisasi tanpa adanya arahan dari pemimpin yang hebat, dalam kepemimpinan pemimpin harus bisa menempatkan perannya sebagai kepala semua bidang diperusahaan sehingga dapat mengatur para individu agar bekerja dengan baik dan juga bisa memotivasi individu.

Menurut Pricilla, Devina Sukanto, (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan signifikan dengan kinerja individu, hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja individu menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,215. Nilai P Values nya adalah 0,158 lebih besar dari 0,05. Kepemimpinan transformasional memiliki kaitan positif dengan kinerja. Gaya kepemimpinan ini, yang berfokus pada perubahan, inspirasi, dan motivasi, terbukti mampu meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan bersama, melebihi ekspektasi, dan mengembangkan potensi diri.

Faktor kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja individu. Dengan kepemimpinan transformasional maka tidak ada jarak hubungan antara pemimpin dengan bawahan, pemimpin akan selalu mendengarkan masukan dari bawahan sehingga akan tercipta kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada perilaku kerja yang diindikasikan dengan meningkatnya kinerja individu dan kinerja unit itu sendiri,

yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian Cornelius LP, (2018) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja individu secara positif baik secara langsung maupun tidak langsung.

2.4.4 Pengaruh Profesionalisme Terhadap Kinerja di Moderasi oleh Kepemimpinan Transformasional

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan suatu tugas yang didasarkan atas kualitas, kuantitas, dan waktu kerja (Sutrisno, 2016). Penilaian kinerja pada suatu organisasi perusahaan sangat penting oleh keberhasilan kompetensi yang dimiliki berdasarkan hasil kerja individu. Fokus yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas kinerja individu. Timbulnya kinerja individu yang rendah dapat menyebabkan suatu perusahaan maupun organisasi mengalami kerugian yang kemudian dapat merusak mutu suatu perusahaan tersebut (Paais, 2018). Permasalahan yang terjadi terhadap kinerja individu, perusahaan membutuhkan peran dalam pengelolaan dengan adanya manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) untuk bisa memelihara dan meningkatkan kinerja yang lebih baik.

Peran manajemen sumber daya manusia menjadikan bentuk tanggung jawab dip perusahaan terhadap pengelolaan sumber daya manusia dari berbagai faktor terhadap kinerja individu (Salmah, 2015). Faktor yang utama pada kinerja tersebut termasuk dalam profesionalisme.

Dalam Kemuning, NP dan Kemala Puji. (2024) dinyatakan bahwa Profesionalisme memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Profesionalisme mencakup sikap, perilaku, dan kompetensi yang

diperlukan untuk menjalankan tugas dengan baik, efektif, dan bertanggung jawab. Kinerja yang baik pada gilirannya akan memberikan dampak positif pada pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya ditambahkan bahwa peranan Profesionalisme terhadap Kinerja: a). Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas: Profesionalisme mendorong karyawan untuk bekerja secara efisien, fokus pada tugas, dan mencapai hasil yang optimal. Karyawan yang profesional cenderung lebih produktif karena mereka memiliki keterampilan yang dibutuhkan, memahami tugas dengan baik, dan mampu mengelola waktu dan sumber daya secara efektif. b). Meningkatkan Kualitas Kerja: Profesionalisme menuntut standar kerja yang tinggi dan komitmen untuk memberikan hasil terbaik. Karyawan yang profesional cenderung lebih teliti, berorientasi pada detail, dan berusaha untuk memberikan pekerjaan yang berkualitas. c). Membangun Kepercayaan dan Reputasi: Profesionalisme menciptakan lingkungan kerja yang positif dan saling percaya. Karyawan yang profesional menunjukkan integritas, kejujuran, dan tanggung jawab, yang pada gilirannya membangun kepercayaan dari rekan kerja, atasan, dan klien. d). Mendorong Inovasi dan Kreativitas: Profesionalisme tidak hanya tentang menjalankan tugas sesuai standar, tetapi juga tentang mencari cara-cara baru untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja. Karyawan yang profesional cenderung lebih inovatif dan kreatif dalam mencari solusi untuk masalah yang dihadapi. e). Meningkatkan Kepuasan Kerja: Ketika karyawan merasa kompeten, dihargai, dan dapat berkontribusi secara positif, kepuasan kerja mereka meningkat. Profesionalisme dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan diri, yang pada akhirnya

meningkatkan kepuasan kerja. f). Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi: Kinerja individu yang baik, yang didukung oleh profesionalisme, akan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang terdiri dari karyawan yang profesional akan lebih mampu bersaing, beradaptasi dengan perubahan, dan mencapai kesuksesan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Profesionalisme adalah kunci untuk kinerja yang unggul. Dengan mengembangkan profesionalisme dalam diri, individu dapat meningkatkan kinerja mereka sendiri, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kesuksesan organisasi. (Kemuning, NP dan Kemala Puji. 2024).

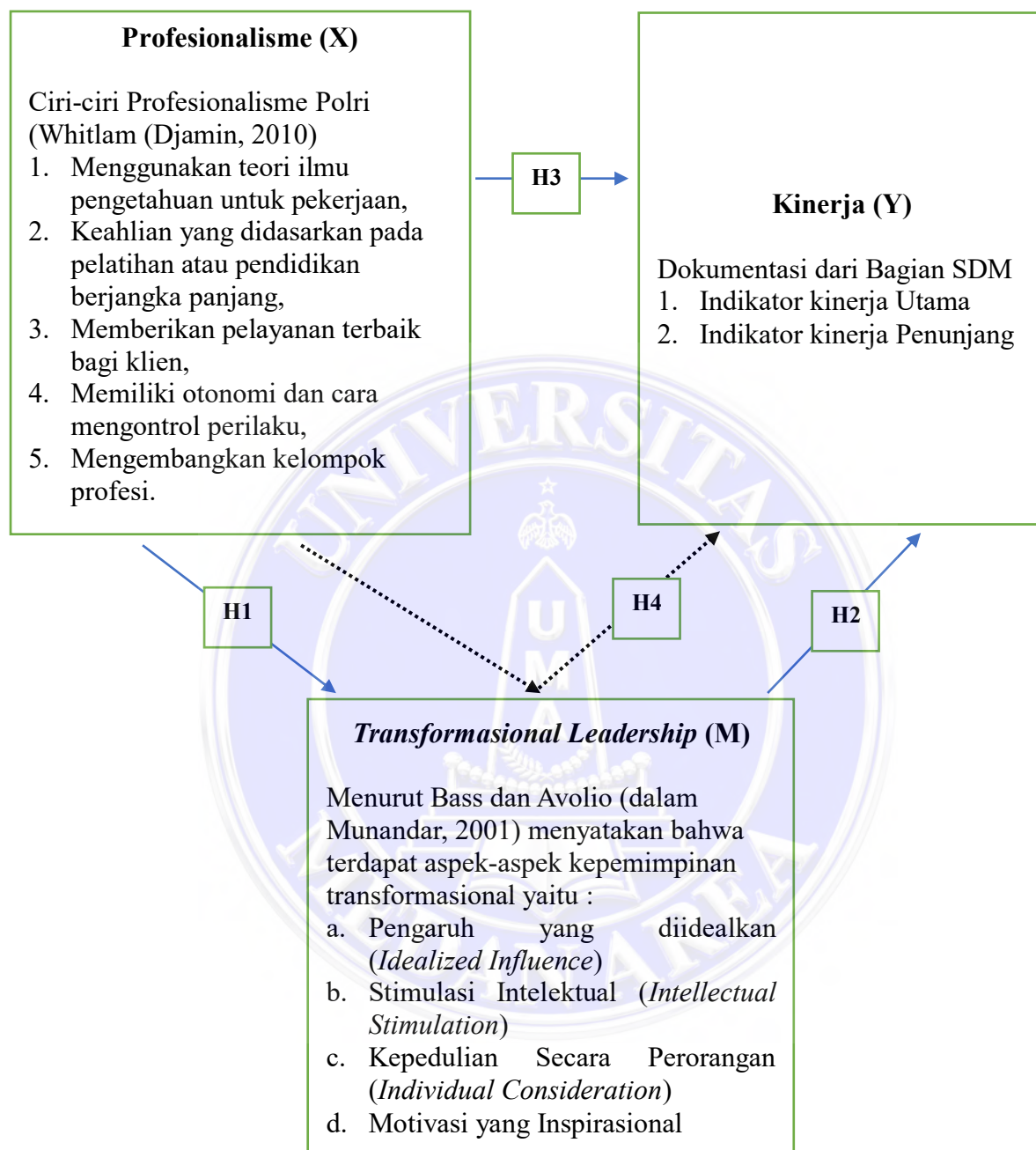
Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pemimpin transformasional mampu memotivasi, menginspirasi, dan membimbing karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Kepemimpinan transformasional dicirikan oleh kemampuan pemimpin untuk: a). Memberikan visi yang jelas dan menginspirasi: Pemimpin transformasional mampu menjelaskan visi dan tujuan organisasi secara jelas, sehingga karyawan merasa memiliki arah yang jelas dan termotivasi untuk mencapainya. b). Memberikan dukungan dan bimbingan: Pemimpin transformasional memberikan dukungan dan bimbingan kepada karyawan, membantu mereka mengatasi tantangan dan mengembangkan potensi diri. c). Membangun kepercayaan dan rasa hormat: Pemimpin transformasional membangun hubungan yang kuat dengan karyawan berdasarkan kepercayaan dan rasa hormat, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan kinerja. d). Mendorong inovasi dan kreativitas: Pemimpin transformasional mendorong

karyawan untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan. e) Menciptakan lingkungan kerja yang positif: Kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. (Firmansyah, R. dan Dediek Tri Kurniawan. 2021)

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan melalui berbagai cara, seperti meningkatkan motivasi, komitmen, dan keterlibatan karyawan. Beberapa penelitian bahkan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat dimediasi oleh faktor-faktor lain seperti kepuasan kerja dan kepercayaan organisasi untuk mempengaruhi kinerja karyawan secara lebih optimal”

Penelitian Buil, et all (2019) hasil menunjukkan bahwa identifikasi dan keterlibatan sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kewarganegaraan organisasi, sedangkan keterlibatan sebagian memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja.

2.5 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Pada dasarnya metode penelitian merupakan cara untuk menyimpulkan, menyusun dan menganalisis data tentang masalah yang menjadi objek peneliti. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2012) adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Identifikasi Variabel-variabel Penelitian

Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Variabel bebas : Profesionalisme
- b. Variabel moderasi : Kepemimpinan Transformasional
- c. Variabel terikat : Kinerja

3.3 Definisi Operasional

Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

3.3.1 Kinerja Personil

Kinerja personil adalah bentuk kemampuan dalam memelihara ketertiban dan keamanan masyarakat, memberikan pelayanan publik serta penegakan hukum dengan indikator Kinerja Utama dan Penunjang yang digunakan untuk mengukur kinerja Satker Satbrimob Polda secara komprehensif dalam melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat.

3.3.2 Profesionalisme

Profesionalisme polisi adalah sikap dan cara berpikir subjek yang dilandasi ilmu kepolisian dan kode etik kepolisian dalam memberikan pelayanan terbaik demi terwujudnya ketertiban, keamanan serta tegaknya hukum di masyarakat, yang akan diungkap dengan menggunakan skala profesionalisme polisi. Skala profesionalisme polisi yang akan digunakan didasarkan pada aspek profesionalisme, yaitu menggunakan teori ilmu pengetahuan untuk pekerjaan, keahlian yang didasarkan pada pelatihan atau pendidikan berjangka panjang, memberikan pelayanan terbaik bagi klien, memiliki otonomi dan cara mengontrol perilaku, serta mengembangkan kelompok profesi. Semakin tinggi skor yang diperoleh subjek maka semakin tinggi pula profesionalismenya, sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh subjek maka profesionalismenya juga semakin rendah.

3.3.3 *Transformational Leadership*

Transformational leadership merupakan cara pandang individu terhadap suatu bentuk leadership yang lebih berfokus pada bagaimana sosok pemimpin mampu mendorong seseorang untuk dapat berkembang dan menghasilkan performa melebihi standar yang diharapkan. Transformational leadership lebih proaktif dan lebih efektif dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik. Pemimpin transformational juga membangun loyalitas dan ikatan emosional pengikutnya atas dasar kepentingan dan system nilai ideal yang diyakini untuk kepentingan jangka panjang

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiono (dalam Riduwan, 2014) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Riduwan (2014) mengatakan bahwa populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi obyek penelitian.

Populasi adalah seluruh unit yang akan diteliti dan memiliki sedikitnya sifat yang sama (Neuman, 2010; Sugiarto dkk., 2013) sedangkan sampel adalah sebagian anggota dari populasi yang dipilih dengan menggunakan prosedur tertentu sehingga diharapkan dapat mewakili populasinya (Neuman, 2010; Sugiarto dkk., 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh personel yang berada di Satuan Brimob Polda SUMUT yang berjumlah 232 personel.

3.4.2 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *total sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 232 personel.

3.4.3 Sampel

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 232 personel.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Data dari ketiga variabel akan diperoleh melalui metode dokumentasi dan metode skala.

3.4.1 Metode Dokumentasi Penilaian Kinerja

Data kinerja diperoleh melalui dokumentasi dari bagian SDM, dimana digunakan penilaian kinerja semester I (bulan Januari – Juni 2025) periode I tahun 2025.

3.4.2 Metode Skala

Metode skala adalah suatu metode penelitian dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berisi aspek-aspek yang hendak diukur, yang harus dijawab atau dikerjakan oleh subyek penelitian dan berdasarkan atas jawaban subyek, peneliti mengambil kesimpulan mengenai subyek yang diteliti (Suryabrata, 2019). Dalam penelitian ini metode skala digunakan untuk variabel bebas dan variabel tergantung.

Dipilihnya metode skala ini berdasarkan atas anggapan:

1. Bahwa subyek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri
 2. Bahwa apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.
 3. Bahwa interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti.
- (Hadi, 2013).

Skala yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala model Likert yang dimodifikasi. Modifikasi yang dilakukan adalah dengan tidak mengikutsertakan pilihan jawaban N (Netral) dengan alasan untuk menghindari kecenderungan subyek memilih pada satu jawaban alternatif N (netral) yang berarti tidak dapat menentukan pilihan jawaban. Menurut Hadi (2013), Skala Likert merupakan skala yang paling banyak digunakan, karena skala ini dapat

dinilai setuju atau tidak setuju. Penilaian antara setuju dengan tidak setuju dapat dibagi menjadi empat kategori. Sedang bentuk pernyataannya dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu pernyataan yang *favorable* dan pernyataan yang *unfavorable*.

Sistem penilaian keempat kategori tersebut, untuk pernyataan yang *favourable*, yaitu: sangat setuju (SS) nilai 4, setuju (S) nilai 3, tidak setuju (TS) ,sangat tidak setuju (STS) nilai 1. Kemudian untuk pernyataan *unfavourable*, yaitu: sangat setuju (SS) nilai 1, setuju (S) nilai 2, tidak setuju (TS) nilai 3, sangat tidak setuju (STS) nilai 4.

1. Skala Profesionalisme

Skala Profesionalisme pada polisi disusun berdasarkan beberapa aspek profesionalisme dari Whitlam (Djamin, 2010), yaitu:

- a. Menggunakan teori ilmu pengetahuan untuk pekerjaan.

Penguasaan ilmu pengetahuan akan mempengaruhi dan membentuk sikap, yaitu sikap profesional yang ditunjukkan dengan pemahaman yang luas mengenai bidang tugasnya, sehingga bisa melakukan kritik dan pengembangan atas bidang tugasnya serta memiliki keberanian untuk mengambil keputusan yang terkait dengan bidang tugasnya itu sendiri.

- b. Keahlian yang didasarkan pada pelatihan atau pendidikan berjangka panjang.

Keahlian polisi dapat diperoleh melalui suatu proses pendidikan dan latihan yang diprogram secara khusus khas polisi, seperti reserse, lalu lintas, intelpol, Sabhara, binmas, brigade mobil, dan sebagainya. Melalui pendidikan dan pelatihan yang baik akan membentuk polisi yang mampu bertindak baik dan

benar serta akan pula membentuk polisi yang terampil, tangguh, cekatan, tenang, percaya diri, dan berwibawa.

c. Pelayanan terbaik bagi klien.

Pelayanan terbaik bagi masyarakat yaitu bersedia menerima, menanggapi, memberikan bantuan, petunjuk atau pengarahan kepada masyarakat atas segala laporan pengaduan sesuai dengan lingkup tugas dan wewenang yang ada secara cepat, tepat dan etis.

d. Memiliki otonomi dan cara mengontrol perilaku dalam profesi.

Seorang polisi dikatakan profesional bila pada polisi tersebut memiliki kemampuan untuk memilih cara, jalan, atau bentuk kegiatan kepolisian yang terbaik, paling efektif, efisien sekaligus akuntabel dalam rangka mencapai kondisi tertib hukum, dengan tetap berlandaskan kode etik profesi. Internalisasi kode etik yang teguh akan membuat polisi tetap berperilaku positif dalam lingkungan dan situasi yang rumit sekalipun.

e. Mengembangkan kelompok profesi melalui asosiasi yang cukup terkenal.

Hal ini diharapkan akan menumbuhkan rasa bangga menjadi anggota Polri serta rasa kesejawatan antar anggota Polri. Rasa bangga akan mendorong seorang polisi untuk tetap menjaga citra polisi di masyarakat sedangkan rasa kesejawatan akan mempererat hubungan antar sesama polisi.

Berikut adalah tabel distribusi penyebaran aitem skala profesionalitas

Tabel 3.1 Distribusi Penyebaran Aitem Skala Profesionalitas

No	Aspek Profesionalisme	Sebaran Aitem		Jumlah
		<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1	Menggunakan ilmu pengetahuan untuk pekerjaan	1, 14, 17, 28	8,16, 29	7
2	Keahlian yang didasarkan pada pendidikan atau pelatihan berjangka panjang	2, 9, 22, 26	13,18	6

No	Aspek Profesionalisme	Sebaran Aitem		Jumlah
		<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
3	Pelayanan yang terbaik bagi klien	3, 15, 30	10, 21	5
4	Memiliki otonomi dan cara mengontrol perilaku	4, 5, 24	11, 20, 27	6
5	Mengembangkan kelompok profesi	6, 12, 23	7,19, 25	6
Total		17	13	30

2. Skala *Transformational Leadership*

Pengukuran Persepsi gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini menggunakan angket *Multiple Leadership Quisionare* (MLQ yang disusun oleh Bass dan Avolio, 1990). Angket ini terdiri dari karismatik, perhatian individu, perangsangan intelektual, motivasi inspirational.

Skala persepsi gaya kepemimpinan transformasional, disusun dalam bentuk skala perbedaan semantik (*semantic defferentiation scala*) dengan dua kutub ekstrim yakni Sangat Tidak Setuju (STS) dan Sangat Setuju (SS) .

Berikut adalah tabel skala kepemimpinan transformasional

Tabel 3.2 Distribusi Penyebaran Aitem Skala Kepemimpinan Transformasional

No	Aspek	Indikator	Sebaran aitem		Jumlah
			Favorable	Unfavorable	
1	Pengaruh yang diidealkan (<i>Idealized Influence</i>)	Mampu mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	-	8
2	Motivasi Inspirasional (<i>Inspirational motivation</i>)	Kemampuan mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan, dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai	9, 10, 11	-	3
3	Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>)	Kemampuan pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah dari sebuah perspektif baru	12, 13, 14	-	3
4	Pertimbangan Individual (<i>Individualized consideration</i>)	Pemimpin yang memberi dukungan, membesarkan hati dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikut	15, 16	-	2
Total			16	-	16

3.6 Prosedur Penelitian

Dalam penelitian ini dipergunakan skala interval yaitu skala likert (untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial). Dalam penelitian fenomena sosial ini ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Sugiyono (2014) mengatakan bahwa dengan skala likert maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan acuan untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan atau pertanyaan. Skala likert adalah suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam angket dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survei.

3.7 Teknik Analisis Data

Setelah mendapatkan data yang diperlukan dari observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan studi literatur, maka tahap selanjutnya adalah pengolahan dan analisis data. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan bantuan komputer menggunakan program SEM.

SEM merupakan suatu metode analisis statistik multivariat. Melakukan olah data SEM berbeda dengan melakukan olah data regresi atau analisis jalur. Olah data SEM lebih rumit, karena SEM dibangun oleh model pengukuran dan model struktural. Di dalam SEM terdapat 3 kegiatan secara bersamaan, yaitu pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen (*confirmatory factor analysis*), pengujian model hubungan antara variabel (*path analysis*), dan mendapatkan model yang cocok untuk predeksi (analisis model struktural dan analisis regresi). Sebuah pemodelan lengkap pada dasarnya terdiri dari model

pengukuran (*measurement model*) dan *structural model* atau *causal model*. Model pengukuran dilakukan untuk menghasilkan penilaian mengenai validitas dan validitas diskriminan, sedangkan model struktural, yaitu pemodelan yang menggambarkan hubungan-hubungan yang dihipotesakan. Untuk melakukan olah data SEM dengan lebih mudah dapat menggunakan bantuan software statistik.

Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh *work Profesionalisme* terhadap kinerja yang dimoderasi oleh variabel *Kepemimpinan transformasional*. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang dilakukan yaitu dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) atau Model Persamaan Struktural. Pengujian yang dilakukan adalah untuk mengetahui pengaruh variabel independen X dan M terhadap Y.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis penelitian, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM atau *Struktural Equation Modelling* yang dioperasikan melalui program Smart-PLS versi 3.0. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur indikator dari sebuah konsep) dan regresi (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya). Metode SEM dapat digunakan untuk menganalisis penelitian yang memiliki beberapa variabel independen (*exogen*), dependen (*endogen*), moderating dan intervening secara partial dan simultan.

- 1) Augusty (2006) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk:

- 2) Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi / konstruk / konsep / faktor;
- 3) Menguji kesesuaian/ketetapan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti; dan 3) Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian (Augusty, 2006).

SEM pada dasarnya merupakan suatu teknik statistika yang dipakai untuk menguji serangkaian hubungan antara beberapa variabel yang terbentuk dari variabel faktor ataupun variabel terobservasi yang dianalisis dengan menggunakan program SEM (*Struktural Equation Modelling*). Tujuan analisis ini adalah menerangkan hubungan seperangkat variabel dengan variabel lainnya. Dengan analisis ini dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*. Besarnya pengaruh dari variabel eksogen ke variabel endogen dinyatakan oleh besarnya koefisien determinasi.

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software SmartPLS versi 3.0*. Smart PLS adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. SEM memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. *Partial Least Square* (PLS merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal

multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar (Gozali, 2012).

Partial Least Square (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Selain itu PLS juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori, sehingga dalam penelitian yang berbasis prediksi PLS lebih cocok untuk menganalisis data. *Partial Least Square* (PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Partial Least Square (PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi unidentified model. Pemilihan metode *Partial Least Square* (PLS) didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat 3 variabel laten yang dibentuk dengan indikator refleksif dan variabel diukur dengan pendekatan refleksif *second order factor*. Model refleksif mengasumsikan bahwa konstruk atau variabel laten mempengaruhi indikator, dimana arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator atau manifest (Ghozali, 2012) sehingga diperlukan konfirmasi atas hubungan antar variabel laten. Pendekatan untuk menganalisis *second order factor* adalah menggunakan *repeated indicators approach* atau juga dikenal dengan *hierarchical component model*. Walaupun pendekatan ini mengulang jumlah variabel manifest atau indikator, namun demikian pendekatan ini memiliki keuntungan karena model ini dapat diestimasi dengan algoritma standar PLS (Ghozali, 2012).

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada Pengaruh Profesionalisme Terhadap Kepemimpinan Transformasional.

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui hipotesis pertama diterima. Hal ini berdasarkan nilai p-value dan t-hitung pada analisis inner model (Tabel 4.23), dimana nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$, dan nilai t hitung $144,582 > 1,96$. Dengan besarnya pengaruh sebesar 0,957 (95,7%).

2. Tidak ada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja.

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui hipotesis kedua ditolak. Hal ini berdasarkan nilai p-value dan t-hitung pada analisis inner model (Tabel 4.23), dimana nilai p-value sebesar $0,103 > 0,05$, dan nilai t hitung $1,633 < 1,96$. Walaupun hipotesis di tolak, akan tetapi Kepemimpinan Transformasional tetap mempunyai pengaruh dan besarnya pengaruh sebesar 0,393 (39,3%).

3. Tidak ada Pengaruh Profesionalisme Terhadap Kinerja. Berdasarkan hasil analisis data, diketahui hipotesis ketiga ditolak. Hal ini berdasarkan nilai p-value dan t-hitung pada analisis inner model (Tabel 4.23), dimana nilai p-value sebesar $0,165 > 0,05$, dan nilai t hitung $1,392 < 1,96$. Walaupun hipotesis di tolak, akan tetapi Profesionalisme tetap mempunyai pengaruh dan besarnya pengaruh sebesar -0,110 (-11%).

4. Ada Pengaruh Profesionalisme Terhadap Kinerja di Moderasi oleh Kepemimpinan Transformasional. Berdasarkan hasil analisis data, diketahui hipotesis keempat diterima. Hal ini berdasarkan nilai p-value dan t-hitung pada analisis inner model pada output specific indirect effect (Tabel 4.24), dimana nilai p-value sebesar $0,017 < 0,05$, dan nilai t hitung $2,390 > 1,96$. Dengan besarnya pengaruh sebesar 0,128 (12,8%). Atau bisa dilihat pada perbandingan antara pengaruh langsung (direct effect) antara Profesionalisme terhadap Kinerja yang mempunyai nilai pengaruh sebesar -0,110 (-11%), lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung (indirect effect) antara Profesionalisme terhadap Kinerja melalui Kepemimpinan Transformasional yang mempunyai nilai indirect effect sebesar 0,128 (12,8%).

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Saran untuk Anggota Brimob Polda Sumut:

- a. Peningkatan Profesionalisme: Anggota Brimob Polda Sumut diharapkan terus meningkatkan profesionalisme mereka melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan diri. Hal ini meliputi peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional dalam melaksanakan tugas.
- b. Pengembangan Kepemimpinan Transformasional: Pemimpin di semua tingkatan diharapkan mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional. Ini melibatkan kemampuan untuk memberikan visi yang jelas, menginspirasi anggota tim, merangsang intelektualitas, dan memberikan perhatian individual.

- c. Keseimbangan Profesionalisme dan Fleksibilitas: Anggota Brimob Polda Sumut perlu menyeimbangkan profesionalisme dengan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi. Hal ini penting untuk menghadapi berbagai situasi yang dinamis dan tidak terduga di lapangan.

2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya:

- a. Faktor Kontekstual: Penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual yang dapat mempengaruhi hubungan antara profesionalisme, kepemimpinan transformasional, dan kinerja di Satuan Brimob Polda Sumut.
- b. Variabel Lain: Penelitian selanjutnya dapat mengidentifikasi variabel-variabel lain yang dapat memediasi atau memoderasi hubungan antara profesionalisme, kepemimpinan transformasional, dan kinerja.
- c. Pengukuran Kinerja: Penelitian selanjutnya dapat menggunakan indikator kinerja yang lebih komprehensif, yang mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif, serta memperhatikan dampak dari profesionalisme dan kepemimpinan transformasional terhadap berbagai dimensi kinerja.
- d. Metode Penelitian: Penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode penelitian yang berbeda, seperti metode kualitatif atau metode campuran (mixed methods), untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Adekunle, M. (2018). Work Life Balance Practices and Employees Productivity in The Nigerian University System. *Crawford Journal of Business & Social Sciences (CJBASS)*, September, 49–59.
- Ade, M., & Putra, R. (2014). Peningkatan Kepercayaan Publik Melalui Pemerintahan Partisipatif (Studi Pada Pelaksanaan Peraturan Bupati Bojonegoro Nomor 30 Tahun 2013 Tentang Manajemen Inovasi Pembangunan Berbasis Partisipasi Publik)
- Andini, A dkk (2024). Pengaruh Integritas Dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Tasikmalaya. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis* Volume. 2 No. 4 Oktober 2024. DOI: <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i4.1275>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Buil Isabel, Eva Martínez and Jorge Matute. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Cornelius Ludi Priyatmo, (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi* Volume 9 Nomor 1, Mei 2018
- Eliterius Sennen, (2017) „Problematika Kompetensi Dan Profesionalisme Guru“, *Jurnal Pedagogika*, 2017, 16–21.
- Fadilah. MA, Edward, Rohman Wilian, (2023) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen* Vol.11. No.1, Januari - Maret 2023 ISSN: 2338-123X (print); 2355-8148 (online)
- Firmansyah,, R. dan Dediek Tri Kurniawan. (2021). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Di Instansi Pemerintahan. *urnal Istiqro: Jurnal Hukum Islam, Ekonomi dan Bisnis* Vol.7 / No.1: 65-77, Januari 2021, ISSN : 2599-3348
- Kemuning, NP dan Kemala Puji. (2024). Analisis Pengaruh Profesionalisme Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan di PT Anugrah Mandiri Persada (AMP). *Jurnal Ekonomi Efektif*, Vol.7, No.2, Januari-Maret 2024. 224-242 P-ISSN: 2622-8882 DOI: <http://dx.doi.org/10.32493/JEE.v7i2.44321>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New developments in goal setting and task performance* (Vol. 24). Routledge New York.

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage publications
- Pricilla, Devina Sukamto. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan." *Agora* 5(1):1–4.
- Putri, D. L., & Hartono, B. (2018). Analisis Teori Kemampuan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Perawat. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 6(3), 195–203. <https://doi.org/10.14710/jmki.6.3.2018.195-203>
- Rahardi, Pudi. 2012. *Hukum Kepolisian (Profesionalisme dan Reformasi Polri)*. Surabaya: Laksbang Mediatama.
- Rahardjo, S. 2012. *Polisi Sipil Dalam Perubahan Sosial Di Indonesia*. Jakarta : Buku Kompas
- Rahardjo, S., dan Tabah, A. 2013. *Polisi Pelaku dan Pemikir*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Ramli, Niniek F. Lantara dan Muhammad Arif. (2023). Improving the Performance of Brimob Personnel: The Role of Reward, Training, and Professionalism. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(3), 2023. 131 – 137 DOI: <https://doi.org/10.60079/ajeb.v1i3.107>
- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy (2021). *Organizational Behavior. Fourteenth Edition. Pearson education*. New Jersey 07458. 77-89
- Ramli, Niniek F. Lantara dan Muhammad Arif. (2023). Improving the Performance of Brimob Personnel: The Role of Reward, Training, and Professionalism. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(3), 2023. 131 – 137 DOI: <https://doi.org/10.60079/ajeb.v1i3.107>
- Sanoesi, M. 2019. *Dasar-Dasar Konseptual Pemantapan profesionalisme POLRI*. Jakarta: Mabes Polri
- Sibarani, S.M., Solemanto, Ginting, S., Iwang, B., Prayoga, I., dan Ritonga, R. 2011. *Antara Kekuasaan Dan Profesionalisme*. Jakarta: PT Dharmapena Multimedia
- Sahaka, A. (2019). Profesi, Profesional Dan Pekerjaan. *Jurnal Teknologi Pendidikan Madrasah* (2019) 2 (1), 61 – 69. DOI: 10.5281/zenodo.2575110
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutadi, A., Wulan, G. A., Susetyo, H., & Harahap, S. B. (2013). *Diskresi Kepolisian: Dalam Tinjauan Hukum dan Implementasi di Lapangan*. (S. Aryanto & G. A. Wulan, Eds.) (Cetakan ke). Jakarta Selatan: Komisi Kepolisian Nasional

Tabah, A. 2011. *Menatap Dengan Mata Hati Polisi Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

_____. 2016. *Reformasi Kepolisian*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Yuliyanto, F., Hadipranata, A. F., & Sulastiningsih, S. (2017). *Gaya Kepemimpinan Di Polres Kulonprogo*. STIE Widya Wiwaha.



LAMPIRAN

Lampiran 1. Lembar *Informed Consent*

LEMBAR INFORMED CONSENT

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama :

Unit Kerja :

Saya telah membaca surat permohonan serta telah mendapatkan penjelasan tentang penelitian yang dilakukan oleh saudara “NOFRI HIDAYAT”, Mahasiswa Pascasarjana Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area dengan judul “PENGARUH PROFESIONALISME TERHADAP KINERJA DI MODERASI OLEH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI SATUAN BRIMOB POLDA SUMUT”

Saya telah mengerti dan memahami tujuan, manfaat serta dampak yang mungkin terjadi dari penelitian yang akan dilakukan. Saya mengerti dan yakin bahwa penelitian ini menghormati hak-hak saya dan menjaga kerahasiaan saya sebagai responden penelitian.

Dengan pertimbangan diatas, maka dengan kesadaran penuh dan tanpa paksaan dari pihak manapun, saya memutuskan untuk bersedia berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini.

Demikianlah pernyataan ini saya buat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Medan, Desember 2025

Yang membuat
pernyataan,

(_____)

Lampiran 2. Skala Penelitian

DATA IDENTITAS DIRI

Isilah data-data berikut ini sesuai dengan keadaan diri Saudara

Nama : _____(L/P)
Unit Kerja : _____
Masa Kerja : _____

PETUNJUK PENGISIAN SKALA

Berikut ini saya sajikan beberapa pernyataan dalam bentuk skala. Saudara diminta untuk memberikan pendapatnya terhadap pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam skala ukur tersebut :

Pada skala ini Saudara diminta untuk memberi satu jawaban pada setiap nomor pernyataan, yang dianggap sesuai dengan keadaan diri Saudara serta apa yang Saudara rasakan, dan sangat kami harapkan kejujuran dan keterbukaan Saudara. Saudara tinggal memilih jawaban dengan menyilang (X) salah satu huruf pada jawaban yang disediakan.

SS : jika merasa Sangat Sesuai
S : jika merasa Sesuai
TS : jika merasa Tidak Sesuai
STS : jika merasa Sangat Tidak Sesuai

Bila telah selesai, jangan lupa memeriksa kembali, agar tidak ada nomor yang terlewati.

Contoh :

Saya senang mengikuti kegiatan yang dilakukan oleh sesama rekan kerja

~~SS~~ S TS STS

Tanda silang (X) menunjukkan anda SANGAT SESUAI terhadap pernyataan yang diajukan

SELAMAT MENGERJAKAN

SKALA A

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
1	Menghadapi masyarakat yang sedang komplain harus dengan metoda persuasif	SS	S	TS	STS
2	Latihan fisik yang kontinyu akan membuat saya tahan dalam menghadapi tugas berat	SS	S	TS	STS
3	Saya akan menghadapi semua komplain masyarakat dengan sabar	SS	S	TS	STS
4	Dalam menghadapi aksi brutal masyarakat pendemo, saya selalu menggunakan alat pengaman	SS	S	TS	STS
5	Meskipun target sasaran melawan, saya tidak akan melepaskan peluru kepada mereka	SS	S	TS	STS
6	Ketika ada masyarakat yang komplain terhadap pelayanan sesama polisi saya berusaha meluruskan persepsi	SS	S	TS	STS
7	Saya kesal lihat teman-teman yang kurang peduli terhadap masyarakat	SS	S	TS	STS
8	Saya akan dalam segera mengeluarkan senjata api dalam menghadapi masyarakat yang tidak bisa di atur	SS	S	TS	STS
9	Saya akan menggunakan strategi dalam menghadapi target operasi sesuai juklak yang saya dapatkan dari pelatihan-pelatihan	SS	S	TS	STS
10	Saya akan segera melayani masyarakat yang perhatian kepada saya	SS	S	TS	STS
11	Dalam menghadapi target operasi yang brutal, saya akan menggunakan kekuasaan untuk menghentikan aksi mereka	SS	S	TS	STS
12	Jika ada teman yang melakukan penyelewengan wewenang, saya akan mengingatkannya secara baik-baik tentang etika kerja	SS	S	TS	STS
13	Saya rasa tidak perlu bekal pelatihan dalam menghadapi target operasi, yang penting adalah sesuai dengan keadaan yang dihadapi saat itu.	SS	S	TS	STS
14	Dalam menghadapi keadaan target operasi yang brutal, akan saya pertimbangkan apakah memungkinkan melalui persuasif atau langsung menyerang mereka.	SS	S	TS	STS
15	Apapun keluhan masyarakat akan saya tampung, sebagai masukan untuk pengembangan pelayanan.	SS	S	TS	STS

16	Jika target operasi sudah agresif kami polisi bisa langsung mengeluarkan senjata api	SS	S	TS	STS
17	Setiap akan melakukan tugas dalam mengejar target operasi, saya dan tim segera melakukan briefing untuk saling mengingatkan agar kami bekerja sesuai dengan SOP	SS	S	TS	STS
18	Menurut saya dalam melakukan pengejaran target operasi tidak perlu pelatihan yang bersifat teori, karena semua terjadi secara insidental	SS	S	TS	STS
19	Saya akan diaman saja jika melihat teman yang bekerja tidak sesuai SOP, karena saya takut ia akan sakit hati jika ditegur	SS	S	TS	STS
20	Saya memiliki senjata api, jadi saya bisa menakut-nakuti masyarakat yang terlalu banyak tuntutan	SS	S	TS	STS
21	Saya malas menanggapi saran masyarakat tentang bagaimana melakukan pengejaran target operasi.	SS	S	TS	STS
22	Untuk menjadi polisi yang profesional, saya harus selalu mengikuti pelatihan dan pendidikan.	SS	S	TS	STS
23	Saya akan berbagi wawasan dan pengalaman pada anggota samapta yang masih baru	SS	S	TS	STS
24	Saya akan menjalankan tugas-tugas sesuai kode etik profesi	SS	S	TS	STS
25	Saya rasa anggota Sat Reskrim yang masih junior belum memiliki keterampilan yang cukup untuk terjun ke lapangan	SS	S	TS	STS
26	Manfaat yang saya dapatkan dari pelatihan yaitu menjadikan saya lebih terampil dalam menangani kasus-kasus yang ada.	SS	S	TS	STS
27	Jika situasi dilapangan sangat rumit, saya akan mencari cara apapun untuk memperkecil masalah	SS	S	TS	STS
28	Pada saat briefing, saya berusaha memberi masukan tentang strategi yang akan kami ambil dalam menangani kasus sesuai pengalaman dan pengetahuan saya.	SS	S	TS	STS
29	Lebih baik kerja sesuai perintah saja, karena jika di bagian Sat Reskrim bagus yang mendapat pujian hanya kepala bagian saja	SS	S	TS	STS
30	Segenap lapisan masyarakat perlu dilayani dan	SS	S	TS	STS

	di lindungi				
--	-------------	--	--	--	--



SKALA B

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
1	Atasan saya membuat saya bangga menjadi rekan kerjanya.	SS	S	TS	STS
2	Atasan saya mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi.	SS	S	TS	STS
3	Perilaku atasan saya membuat saya hormat kepadanya.	SS	S	TS	STS
4	Atasan saya menunjukkan kekuatan dan rasa percaya diri.	SS	S	TS	STS
5	Atasan saya membahas nilai dan keyakinan yang menurutnya penting.	SS	S	TS	STS
6	Atasan saya menekankan pentingnya memiliki tujuan.	SS	S	TS	STS
7	Atasan saya mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika dari keputusan.	SS	S	TS	STS
8	Atasan saya menekankan pentingnya memiliki misi bersama.	SS	S	TS	STS
9	Atasan saya membicarakan masa depan dengan optimis.	SS	S	TS	STS
10	Atasan saya membahas secara antusias mengenai hal-hal yang harus dicapai.	SS	S	TS	STS
11	Atasan saya menjelaskan visi mengenai masa depan yang meyakinkan.	SS	S	TS	STS
12	Atasan saya memeriksa kembali asumsi-asumsi yang penting untuk melihat kesesuaiannya.	SS	S	TS	STS
13	Atasan membantu saya untuk melihat permasalahan dari berbagai sudut pandang.	SS	S	TS	STS
14	Atasan saya menyarankan cara baru dalam menyelesaikan tugas.	SS	S	TS	STS
15	Atasan saya memahami bahwa saya memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda dari orang lain.	SS	S	TS	STS
16	Atasan saya membantu saya untuk mengembangkan kelebihan saya.	SS	S	TS	STS

Lampiran 3. Data Penelitian

1. Data Variabel Profesionalisme

Resp	PRF1	PRF14	PRF17	PRF28	PRF8	PRF16	PRF29	PRF2	PRF9
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	3	3	4
6	4	3	4	3	4	2	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	3
9	3	4	3	4	4	2	3	3	4
10	3	3	4	3	3	3	3	3	4
11	4	4	4	3	4	4	4	4	4
12	4	3	4	3	3	3	3	3	3
13	4	4	3	3	3	3	3	4	4
14	4	2	4	4	4	4	2	2	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	2	4	4	4	4	4	2	2	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	3	4	3	3	3	3	3	3	4
21	3	3	3	3	4	3	3	3	3
22	4	4	3	3	4	3	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	3	3	4
24	3	3	3	4	3	3	4	4	3
25	4	3	3	4	3	4	3	3	4
26	3	3	3	4	4	3	3	3	4
27	3	4	4	4	4	4	4	4	4
28	3	4	2	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	3	3	3	4	4	3	4	4	4
31	3	3	3	4	3	2	4	4	4
32	3	2	2	3	3	3	3	3	3
33	3	4	4	4	4	4	3	3	4
34	3	4	4	3	3	4	4	4	4
35	3	3	4	3	4	4	3	3	4
36	3	3	4	4	4	4	3	3	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	2	2	3	3	3	4	4	3
39	3	2	2	2	3	2	3	3	2
40	4	2	3	3	3	3	3	3	3

Resp	PRF1	PRF14	PRF17	PRF28	PRF8	PRF16	PRF29	PRF2	PRF9
41	4	2	2	3	3	3	3	3	3
42	3	3	2	3	2	3	3	3	3
43	3	3	2	2	2	3	3	3	3
44	3	2	3	3	3	2	3	3	3
45	3	3	3	4	2	2	4	4	3
46	3	3	3	3	2	3	4	2	3
47	3	3	3	4	3	3	2	2	3
48	2	3	3	3	3	2	2	2	3
49	2	2	2	3	2	2	2	2	3
50	3	3	3	3	3	2	3	3	3
51	4	3	3	3	2	3	3	3	2
52	4	3	2	2	3	2	3	3	3
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	2	3	2	2	2	2	3	3	2
55	3	2	2	2	2	2	2	2	2
56	4	3	3	2	3	3	3	3	2
57	3	2	2	3	2	2	2	2	3
58	3	3	4	3	3	4	3	3	3
59	3	3	3	3	2	3	3	3	2
60	3	2	3	3	3	2	3	3	3
61	3	3	3	3	3	3	2	2	3
62	3	2	2	3	3	3	4	4	3
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	4	2	2	3	2	2	3	3	3
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3
66	4	3	3	3	3	2	3	3	3
67	2	4	4	3	4	4	2	2	4
68	3	2	2	3	3	3	3	3	3
69	2	3	3	2	2	3	3	3	3
70	3	3	3	3	3	3	3	3	2
71	3	3	3	3	3	3	2	2	3
72	2	3	3	2	3	3	2	2	3
73	3	4	4	3	4	4	4	4	3
74	3	4	4	4	3	4	3	3	3
75	4	2	3	3	3	2	3	3	3
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3
77	3	3	4	3	4	4	3	3	4
78	3	3	2	3	3	3	3	3	3
79	2	2	2	2	2	2	3	3	3
80	4	3	3	3	2	3	3	3	2
81	3	3	3	3	3	4	2	2	3
82	3	2	2	3	3	2	3	3	3
83	3	3	3	3	2	3	3	3	3

Resp	PRF1	PRF14	PRF17	PRF28	PRF8	PRF16	PRF29	PRF2	PRF9
84	3	4	4	3	3	3	3	3	3
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3
86	3	2	3	3	3	2	3	3	3
87	3	3	3	2	2	3	3	3	3
88	2	3	3	3	3	3	3	3	3
89	2	4	4	3	4	4	3	3	4
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3
91	3	4	4	4	4	4	4	4	4
92	3	2	2	3	3	2	2	2	3
93	4	3	3	3	3	4	3	3	4
94	3	3	3	2	2	2	3	3	3
95	3	4	4	4	3	4	2	2	3
96	3	4	4	4	4	4	3	3	4
97	4	3	3	3	3	3	4	4	4
98	3	4	3	3	4	3	3	3	4
99	3	4	4	4	4	4	2	2	4
100	4	4	4	3	3	4	4	4	4
101	3	3	4	3	3	3	3	3	4
102	3	4	3	3	3	4	3	3	4
103	3	3	4	3	3	3	3	3	4
104	3	3	3	4	3	3	3	3	3
105	4	2	2	3	3	2	3	3	2
106	3	3	4	4	3	3	2	2	3
107	3	3	3	3	3	3	4	4	3
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3
109	3	3	4	4	3	3	4	4	4
110	2	4	4	3	4	4	2	2	4
111	3	3	3	3	3	4	3	3	4
112	4	4	4	4	4	4	3	3	4
113	2	3	3	3	3	3	3	3	3
114	3	3	3	3	2	3	3	3	3
115	2	3	3	3	4	4	3	3	4
116	4	3	3	4	4	4	4	4	4
117	4	3	3	4	4	3	3	3	4
118	4	3	3	3	3	3	4	4	3
119	2	3	4	3	3	4	3	3	4
120	4	2	3	3	3	2	4	4	3
121	3	3	3	3	3	3	3	3	3
122	3	4	4	4	4	4	2	2	4
123	4	3	3	3	3	3	3	3	3
124	2	4	4	4	4	4	3	3	4
125	3	2	3	3	3	2	2	2	2
126	3	4	4	4	4	4	3	3	4

Resp	PRF1	PRF14	PRF17	PRF28	PRF8	PRF16	PRF29	PRF2	PRF9
127	2	4	4	3	4	4	3	3	4
128	4	3	3	3	4	3	3	3	4
129	3	3	3	2	2	3	2	2	3
130	2	3	3	4	3	3	2	2	4
131	4	4	4	3	4	4	3	3	3
132	3	3	4	4	4	3	3	3	4
133	3	2	2	3	3	3	4	4	3
134	4	3	3	3	4	4	4	4	4
135	3	3	3	3	4	3	3	3	3
136	3	3	3	4	4	4	3	3	4
137	2	3	3	4	4	3	2	2	4
138	4	3	3	3	3	3	4	4	3
139	3	3	3	3	3	3	3	3	3
140	3	3	3	4	4	3	3	3	3
141	3	3	3	3	3	3	3	3	4
142	3	4	4	3	3	4	3	3	4
143	3	3	3	2	2	3	3	3	3
144	3	2	2	2	2	2	3	3	3
145	3	4	4	4	4	4	3	3	4
146	3	3	3	4	4	3	4	4	3
147	3	3	3	3	3	3	3	3	3
148	3	2	2	3	2	3	3	3	3
149	4	4	4	3	3	4	3	3	3
150	3	3	3	3	3	3	3	3	2
151	3	4	4	4	4	4	3	3	3
152	3	3	2	2	3	2	4	4	3
153	3	4	3	4	3	4	4	4	4
154	3	3	3	3	3	3	4	4	2
155	3	3	3	4	3	4	3	3	4
156	4	3	3	3	3	3	4	4	3
157	4	4	3	3	3	3	4	4	4
158	4	4	4	3	3	3	4	4	4
159	4	3	3	3	4	3	3	3	4
160	3	3	3	4	3	3	3	3	4
161	3	3	3	4	4	3	3	3	3
162	3	3	3	4	3	3	4	4	4
163	4	2	3	3	2	2	4	4	3
164	3	3	3	4	3	3	3	3	3
165	3	3	3	3	3	3	4	4	4
166	3	3	3	4	3	3	3	3	4
167	3	4	3	3	3	3	3	3	3
168	4	3	3	3	3	3	3	3	4
169	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Resp	PRF1	PRF14	PRF17	PRF28	PRF8	PRF16	PRF29	PRF2	PRF9
170	4	3	3	3	3	3	4	4	3
171	3	3	3	4	4	3	3	3	4
172	3	3	4	3	3	3	3	3	3
173	4	3	3	4	3	3	3	3	4
174	4	3	3	4	3	3	3	3	4
175	3	3	3	3	3	3	4	4	3
176	4	4	3	3	4	3	4	4	4
177	3	3	3	4	3	3	3	3	3
178	4	4	4	3	3	3	3	3	4
179	4	3	3	3	3	3	3	3	3
180	3	4	3	4	3	3	4	4	3
181	3	3	3	3	3	4	4	4	4
182	4	3	4	3	3	4	3	3	4
183	4	3	3	3	4	3	3	3	4
184	4	3	3	3	3	4	4	4	4
185	3	4	4	4	4	4	3	3	4
186	3	3	3	3	3	3	4	4	3
187	4	3	3	4	3	3	3	3	3
188	4	4	3	4	4	4	4	4	4
189	4	4	4	3	3	4	4	4	4
190	3	3	3	3	4	3	4	4	4
191	3	4	3	3	3	4	4	4	3
192	4	3	3	4	3	4	4	4	3
193	4	4	4	4	4	4	3	3	4
194	4	3	3	3	3	3	3	3	4
195	3	4	4	4	4	4	3	3	4
196	4	4	3	3	4	4	4	4	3
197	4	3	3	3	3	4	3	3	4
198	3	3	3	3	3	3	3	3	3
199	4	4	4	4	4	4	3	3	4
200	3	3	3	4	4	4	4	4	3
201	3	3	3	3	3	3	4	4	4
202	3	3	3	3	3	3	3	3	4
203	3	3	3	4	4	3	3	3	4
204	4	3	3	4	3	3	4	4	4
205	3	4	4	4	4	4	4	4	4
206	3	2	2	3	3	2	3	3	2
207	4	3	3	4	3	3	3	3	3
208	3	4	4	4	4	4	3	3	4
209	3	3	3	3	3	3	3	3	3
210	4	3	3	4	3	4	3	3	4
211	3	4	4	3	4	3	3	3	4
212	3	4	4	4	4	4	3	3	4

Resp	PRF1	PRF14	PRF17	PRF28	PRF8	PRF16	PRF29	PRF2	PRF9
213	4	4	4	4	4	4	4	4	4
214	4	4	4	4	3	3	4	4	3
215	2	3	3	3	3	3	2	2	4
216	4	4	3	4	3	4	4	4	3
217	4	3	3	4	4	3	4	4	3
218	4	4	4	3	4	3	4	4	3
219	3	4	4	3	3	3	4	4	4
220	4	4	4	4	4	4	4	4	4
221	4	4	3	3	3	3	3	3	3
222	4	3	3	3	3	3	3	3	4
223	3	4	4	4	4	4	3	3	4
224	4	4	4	4	4	4	4	4	4
225	4	2	2	2	2	2	4	4	2
226	4	4	4	4	4	4	4	4	4
227	3	3	3	3	4	3	4	4	4
228	4	3	3	3	4	3	3	3	4
229	3	3	3	3	3	3	3	3	4
230	3	3	3	3	4	3	3	3	3
231	3	3	3	4	3	3	3	3	4
232	3	4	4	4	4	4	4	4	4

Lanjutan...

Resp	PRF22	PRF26	PRF13	PRF18	PRF3	PRF15	PRF30	PRF10	PRF21	PRF4
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
6	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
7	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
8	3	4	4	2	4	4	4	3	3	4
9	3	3	4	2	3	4	3	4	3	4
10	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
12	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
14	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
18	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4

Resp	PRF22	PRF26	PRF13	PRF18	PRF3	PRF15	PRF30	PRF10	PRF21	PRF4
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
22	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3
23	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
24	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
25	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
26	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4
27	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
28	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4
29	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4
30	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4
31	3	4	3	4	2	3	2	4	4	4
32	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3
33	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
35	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3
36	2	3	3	3	4	3	4	4	3	4
37	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
38	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3
39	4	3	2	2	3	2	3	2	3	2
40	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
41	4	3	3	4	3	2	3	2	4	3
42	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3
43	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2
44	4	3	3	2	3	2	4	2	4	3
45	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3
46	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3
47	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
48	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
49	2	2	3	2	3	2	3	3	4	3
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
52	3	3	3	3	3	2	3	2	4	2
53	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3
54	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2
55	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2
56	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2
57	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3
58	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
59	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3
60	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3
61	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3
62	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3

Resp	PRF22	PRF26	PRF13	PRF18	PRF3	PRF15	PRF30	PRF10	PRF21	PRF4
63	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
66	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
67	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3
68	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3
69	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2
70	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3
71	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3
72	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2
73	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3
74	3	3	4	2	4	4	4	3	3	4
75	3	3	3	2	3	2	3	2	4	3
76	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
77	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
78	4	3	2	3	3	2	3	3	4	3
79	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2
80	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
81	3	2	4	2	3	3	3	4	3	3
82	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
83	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
84	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
85	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
86	2	3	2	3	3	2	3	3	4	3
87	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3
90	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
91	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
92	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
93	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
94	4	3	3	2	3	2	3	3	4	2
95	2	2	3	2	3	4	3	3	3	4
96	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3
98	2	3	4	3	4	4	4	3	4	3
99	2	2	3	2	4	4	4	3	4	4
100	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
101	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
102	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3
103	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
104	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4
105	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3

Resp	PRF22	PRF26	PRF13	PRF18	PRF3	PRF15	PRF30	PRF10	PRF21	PRF4
106	3	2	4	2	4	3	4	3	4	4
107	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3
108	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
109	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4
110	2	2	4	2	3	3	3	4	4	3
111	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
112	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
113	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
114	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3
115	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3
116	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4
117	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4
118	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
119	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
120	4	4	3	2	3	2	3	2	3	3
121	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3
122	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4
123	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3
124	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4
125	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3
126	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
127	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3
128	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
129	3	2	3	3	2	3	2	3	4	2
130	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4
131	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
132	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
133	3	4	2	2	2	3	2	3	3	3
134	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
135	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
136	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
137	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4
138	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
139	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
140	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4
141	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
142	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3
143	4	3	3	2	2	3	2	3	3	2
144	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2
145	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
146	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
147	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
148	2	3	2	3	3	2	3	3	4	3

Resp	PRF22	PRF26	PRF13	PRF18	PRF3	PRF15	PRF30	PRF10	PRF21	PRF4
149	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3
150	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
151	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4
152	4	4	3	3	2	3	2	3	3	2
153	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4
154	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3
155	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4
156	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3
157	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3
158	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3
159	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
160	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4
161	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4
162	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4
163	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3
164	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4
165	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
166	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
167	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
168	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3
169	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3
170	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3
171	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
172	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3
173	4	3	3	2	3	4	3	3	4	4
174	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4
175	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3
176	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
177	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
178	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3
179	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
180	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
181	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
182	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3
183	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
184	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3
185	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
186	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
187	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4
188	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
189	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
190	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
191	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3

Resp	PRF22	PRF26	PRF13	PRF18	PRF3	PRF15	PRF30	PRF10	PRF21	PRF4
192	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
193	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4
194	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
195	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4
196	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3
197	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
198	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
199	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
200	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
201	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
202	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
203	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4
204	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4
205	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
206	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3
207	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
208	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
209	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
210	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4
211	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3
212	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
213	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
214	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4
215	2	2	4	4	3	3	3	3	4	3
216	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4
217	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4
218	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3
219	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3
220	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
221	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
222	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
223	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
224	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
225	4	4	2	2	2	2	2	2	3	2
226	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
227	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
228	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
229	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
230	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
231	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
232	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4

Lanjutan...

Resp	PRF5	PRF24	PRF11	PRF20	PRF27	PRF6	PRF7	PRF12	PRF19	PRF23	PRF25
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	3
5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
6	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3
7	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
8	3	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4
9	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	4
10	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
11	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2
12	3	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3
13	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
19	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
20	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
21	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3
22	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3
23	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
24	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
25	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
26	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
27	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	3	4	2	4	4	2	4	4
29	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4
30	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4
31	3	2	4	4	2	3	4	3	3	4	4
32	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
33	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
34	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
35	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3
36	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
38	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
39	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2
40	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3
41	3	3	2	4	3	3	3	2	4	3	3

Resp	PRF5	PRF24	PRF11	PRF20	PRF27	PRF6	PRF7	PRF12	PRF19	PRF23	PRF25
42	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3
43	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2
44	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3
45	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3
46	3	2	3	4	4	3	3	3	3	2	3
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4
48	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	4
49	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
50	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
51	3	2	3	4	2	3	2	3	3	4	3
52	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
53	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3
54	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	2
55	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2
56	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2
57	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
58	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
59	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3
60	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
61	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3
62	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3
63	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
64	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3
65	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
66	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
67	3	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3
68	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
69	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2
70	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3
71	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3
72	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2
73	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
74	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4
75	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
76	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
77	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
78	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3
79	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2
80	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3
81	3	3	4	3	3	3	4	4	2	2	3
82	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
83	3	2	2	4	2	3	3	2	3	3	3
84	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3

Resp	PRF5	PRF24	PRF11	PRF20	PRF27	PRF6	PRF7	PRF12	PRF19	PRF23	PRF25
85	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3
86	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3
87	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3
90	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
91	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4
92	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
93	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
94	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2
95	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	4
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
97	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
98	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
99	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	4
100	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3
101	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
102	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
103	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
104	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4
105	2	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3
106	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	4
107	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
108	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
109	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4
110	3	3	4	3	3	3	3	4	2	2	3
111	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
112	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4
113	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
114	2	2	2	4	2	3	3	2	3	3	3
115	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3
116	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4
117	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
118	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
119	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3
120	3	3	2	4	3	3	3	2	2	4	3
121	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
122	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4
123	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
125	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
127	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3

Resp	PRF5	PRF24	PRF11	PRF20	PRF27	PRF6	PRF7	PRF12	PRF19	PRF23	PRF25
128	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3
129	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2
130	4	3	4	4	3	3	3	4	4	2	4
131	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
132	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
133	2	2	3	3	2	3	3	2	2	4	3
134	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3
135	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
136	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
137	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4
138	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
139	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
140	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4
141	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
142	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3
143	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2
144	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2
145	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
146	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
147	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
148	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3
149	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
150	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
151	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4
152	2	2	3	3	2	3	3	3	2	4	2
153	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4
154	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
155	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4
156	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3
157	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
158	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
159	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
160	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4
161	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4
162	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
163	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3
164	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4
165	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
166	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4
167	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
168	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3
169	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
170	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3

Resp	PRF5	PRF24	PRF11	PRF20	PRF27	PRF6	PRF7	PRF12	PRF19	PRF23	PRF25
171	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
172	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
173	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4
174	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
175	3	3	2	3	3	2	3	3	2	4	3
176	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3
177	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4
178	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3
179	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3
180	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4
181	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
182	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
183	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
184	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3
185	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
186	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3
187	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4
188	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
189	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
190	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3
191	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3
192	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
193	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
194	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3
195	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
196	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3
197	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
198	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3
199	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
200	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4
201	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3
202	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3
203	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4
204	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
205	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
206	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3
207	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
208	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
209	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3
210	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
211	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3
212	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
213	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Resp	PRF5	PRF24	PRF11	PRF20	PRF27	PRF6	PRF7	PRF12	PRF19	PRF23	PRF25
214	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4
215	3	3	4	4	3	3	3	4	4	2	3
216	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
217	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4
218	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
219	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3
220	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
221	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
222	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
223	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
224	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
225	2	2	3	3	2	2	2	2	2	4	2
226	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
227	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
228	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
229	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
230	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
231	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4
232	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4

2. Data Variabel Kepemimpinan Transformatif

Resp	TRL1	TRL2	TRL3	TRL4	TRL5	TRL6	TRL7	TRL8	TRL9	TRL10	TRL11	TRL12	TRL13	TRL14	TRL15	TRL16
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2
7	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4
8	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
9	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	2
10	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
11	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
12	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3
13	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
14	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	3	4	4	4
18	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
19	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
20	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3
21	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
22	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3
23	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
24	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
25	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4
26	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
27	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
28	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
30	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
31	3	4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3
33	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
35	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4
36	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
39	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
40	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
41	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3

Resp	TRL1	TRL2	TRL3	TRL4	TRL5	TRL6	TRL7	TRL8	TRL9	TRL10	TRL11	TRL12	TRL13	TRL14	TRL15	TRL16
42	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3
43	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2
45	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2
46	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
47	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
48	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
49	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
51	4	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
52	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3
54	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2
55	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
56	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
57	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2
58	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4
59	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
60	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2
61	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
64	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
66	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2
67	2	2	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3
69	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
70	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2
71	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3
72	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
73	3	4	3	3	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4
74	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	4	4
75	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2
76	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
77	2	2	3	2	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4
78	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3
79	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
80	4	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
81	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4
82	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
83	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3
84	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3

Resp	TRL1	TRL2	TRL3	TRL4	TRL5	TRL6	TRL7	TRL8	TRL9	TRL10	TRL11	TRL12	TRL13	TRL14	TRL15	TRL16
85	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2
87	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3
88	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	2	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
91	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
92	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
93	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4
94	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2
95	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4
96	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
98	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3
99	3	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4
100	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
101	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
102	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4
103	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3
104	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
105	4	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2
106	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
107	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
109	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3
110	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
111	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4
112	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
113	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
114	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3
115	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
116	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4
117	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
118	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
119	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4
120	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2
121	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
122	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
123	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
124	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
125	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2
126	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
127	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4

Resp	TRL1	TRL2	TRL3	TRL4	TRL5	TRL6	TRL7	TRL8	TRL9	TRL10	TRL11	TRL12	TRL13	TRL14	TRL15	TRL16
128	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3
129	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
130	2	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
131	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4
132	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3
133	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
134	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
135	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
136	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4
137	2	2	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3
138	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
139	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3
140	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3
141	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
142	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
143	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
144	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
145	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3
146	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3
147	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
148	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3
149	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4
150	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
151	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4
152	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
153	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4
154	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
155	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4
156	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
157	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
158	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
159	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
160	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
161	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3
162	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
163	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2
164	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
165	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
166	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
167	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
168	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
169	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
170	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3

Resp	TRL1	TRL2	TRL3	TRL4	TRL5	TRL6	TRL7	TRL8	TRL9	TRL10	TRL11	TRL12	TRL13	TRL14	TRL15	TRL16
171	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
172	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3
173	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3
174	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
175	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
176	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3
177	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
178	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
179	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
180	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3
181	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
182	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4
183	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3
184	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
185	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
186	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
187	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
188	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
189	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
190	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3
191	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
192	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
193	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
194	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3
195	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
196	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
197	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
198	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
199	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
200	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4
201	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3
202	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
203	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
204	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
205	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
206	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
207	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
208	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
209	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3
210	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4
211	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
212	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
213	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Resp	TRL1	TRL2	TRL3	TRL4	TRL5	TRL6	TRL7	TRL8	TRL9	TRL10	TRL11	TRL12	TRL13	TRL14	TRL15	TRL16
214	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
215	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
216	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
217	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
218	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3
219	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3
220	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
221	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
222	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3
223	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
224	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3
225	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	2	2	3	4	3
226	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
227	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
228	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
229	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
230	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3
231	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
232	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

3. Data Variabel Kinerja

Resp	KNJ1	KNJ2	KNJ3	KNJ4	KNJ5	KNJ6	KNJ7	KNJ8	KNJ9	KNJ10	KNJ11
1	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
3	4	5	1	5	4	3	2	5	3	4	4
4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4
5	5	5	2	3	5	4	5	2	3	3	5
6	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	4
7	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5
8	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4
9	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4
10	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
11	4	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5
12	5	3	5	4	4	5	4	5	4	3	3
13	5	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5
14	5	4	3	2	5	2	4	1	5	3	5
15	5	4	3	2	5	1	4	3	5	2	5
16	5	5	4	5	3	4	3	5	4	3	5
17	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
19	5	4	3	4	3	3	3	5	4	4	5
20	5	4	3	2	5	2	4	1	5	3	5
21	5	4	3	2	5	1	4	3	5	2	5
22	5	4	3	2	5	1	4	5	2	3	5
23	5	5	3	2	5	5	4	5	2	3	5
24	5	4	4	2	5	3	4	5	5	2	5
25	5	5	4	2	5	4	3	4	5	3	5
26	5	5	3	2	5	4	3	4	4	3	5
27	5	4	3	3	5	1	4	5	3	3	5
28	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5
29	3	3	5	4	4	5	4	5	4	3	3
30	5	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5
31	5	5	3	5	3	3	5	4	5	4	5
32	4	5	4	5	3	4	3	5	4	3	5
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	3	4	3	3	4	4	5	5	5	2	3
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
37	5	4	3	4	3	3	3	5	4	4	5
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	4	3	3	5	5	4	5	5
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	3	3	4	4	3	5	4	3	4	5	4

Resp	KNJ1	KNJ2	KNJ3	KNJ4	KNJ5	KNJ6	KNJ7	KNJ8	KNJ9	KNJ10	KNJ11
42	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
44	3	5	4	3	4	4	5	3	4	3	3
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5
48	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
49	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	5	5	4	3	5	3	4	5	4	3	3
52	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	4	4	3	5	3	4	3	5	3	5	3
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
58	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	3
59	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4
60	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
62	5	4	5	5	3	5	3	3	4	3	5
63	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
64	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	5	3	5	3	4	3	3	5	3	3	5
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
68	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	3	5	3	3	5	3	5	3	3	5	3
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
73	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
76	5	3	5	3	4	3	5	5	3	5	5
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
80	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
81	5	3	5	2	3	5	3	3	5	5	2
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Resp	KNJ1	KNJ2	KNJ3	KNJ4	KNJ5	KNJ6	KNJ7	KNJ8	KNJ9	KNJ10	KNJ11
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	5	5	3	5	5	5	3	3	5	3	5
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	5	3	5	4	5	5	3	5	3	3	5
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
92	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
96	5	3	5	3	3	5	3	5	3	5	3
97	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	2	4	4	2	4	2	4	4
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
101	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	5	5	3	5	3	3	5	3	3	5	3
103	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
104	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
107	3	5	3	5	5	3	5	3	3	3	3
108	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4
109	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
112	3	5	5	3	5	5	3	5	3	5	3
113	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4
114	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
116	5	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
118	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
119	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
120	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
122	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3
123	5	5	2	5	4	2	2	5	5	2	4
124	5	5	1	5	5	1	5	5	5	1	5
125	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
127	3	5	3	3	4	3	5	3	5	3	5

Resp	KNJ1	KNJ2	KNJ3	KNJ4	KNJ5	KNJ6	KNJ7	KNJ8	KNJ9	KNJ10	KNJ11
128	5	2	5	2	5	2	4	5	4	2	5
129	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
130	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
131	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
132	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	5
133	4	4	5	4	2	5	4	4	2	4	5
134	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
135	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
136	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
137	3	5	3	5	3	5	5	3	3	3	3
138	2	5	5	2	5	5	2	5	4	2	5
139	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	1
140	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
141	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
142	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
143	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
144	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
145	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
146	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
147	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
148	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
149	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
150	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
151	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
152	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
153	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
154	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
155	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
156	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
157	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
158	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
159	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
160	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
161	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
162	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
163	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
164	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
165	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
166	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
167	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
168	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
169	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
170	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

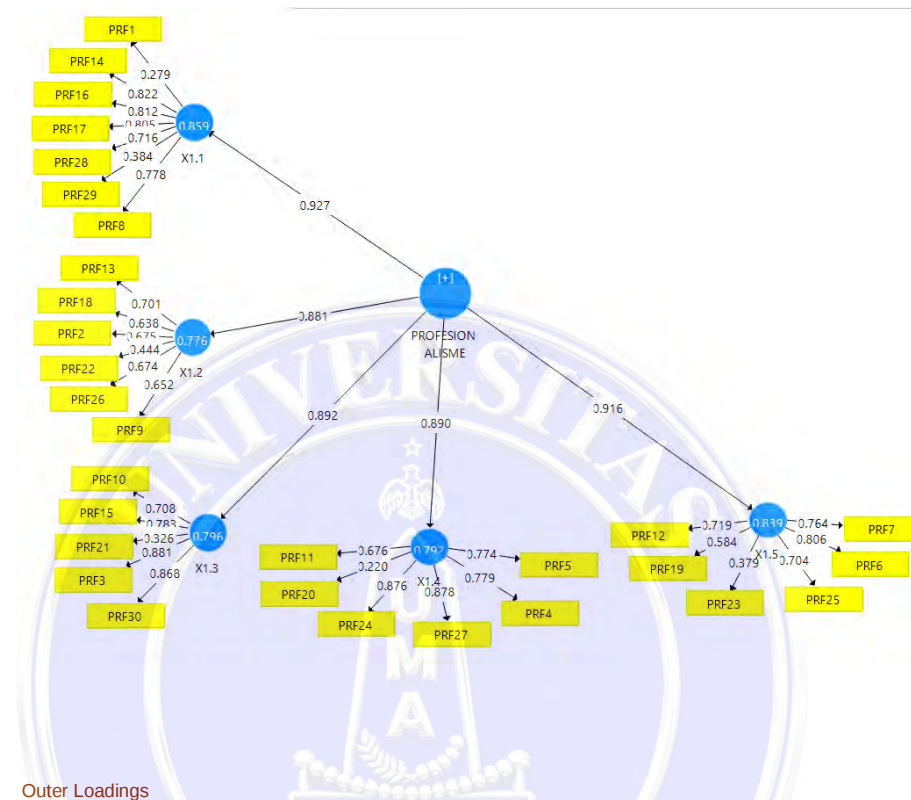
Resp	KNJ1	KNJ2	KNJ3	KNJ4	KNJ5	KNJ6	KNJ7	KNJ8	KNJ9	KNJ10	KNJ11
171	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
172	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2
173	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2
174	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
175	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
176	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
177	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2
178	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1
179	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
180	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
181	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
182	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
183	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
184	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
185	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
186	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
187	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
188	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5
189	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
190	4	5	1	5	4	3	2	5	3	4	4
191	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4
192	5	5	2	3	5	4	5	2	3	3	5
193	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	4
194	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5
195	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4
196	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4
197	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
198	4	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5
199	5	3	5	4	4	5	4	5	4	3	3
200	5	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5
201	5	4	3	2	5	2	4	1	5	3	5
202	5	4	3	2	5	1	4	3	5	2	5
203	5	5	4	5	3	4	3	5	4	3	5
204	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
205	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
206	5	4	3	4	3	3	3	5	4	4	5
207	5	4	3	2	5	2	4	1	5	3	5
208	5	4	3	2	5	1	4	3	5	2	5
209	5	4	3	2	5	1	4	5	2	3	5
210	5	5	3	2	5	5	4	5	2	3	5
211	5	4	4	2	5	3	4	5	5	2	5
212	5	5	4	2	5	4	3	4	5	3	5
213	5	5	3	2	5	4	3	4	4	3	5

Resp	KNJ1	KNJ2	KNJ3	KNJ4	KNJ5	KNJ6	KNJ7	KNJ8	KNJ9	KNJ10	KNJ11
214	5	4	3	3	5	1	4	5	3	3	5
215	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5
216	3	3	5	4	4	5	4	5	4	3	3
217	5	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5
218	5	5	3	5	3	3	5	4	5	4	5
219	4	5	4	5	3	4	3	5	4	3	5
220	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
221	3	4	3	3	4	4	5	5	5	2	3
222	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
223	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
224	5	4	3	4	3	3	3	5	4	4	5
225	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
226	4	4	4	4	3	3	5	5	4	5	5
227	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
228	3	3	4	4	3	5	4	3	4	5	4
229	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
230	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
231	3	5	4	3	4	4	5	3	4	3	3
232	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Lampiran 4. Hasil Analisis CFA

a. CFA Variabel Profesionalisme

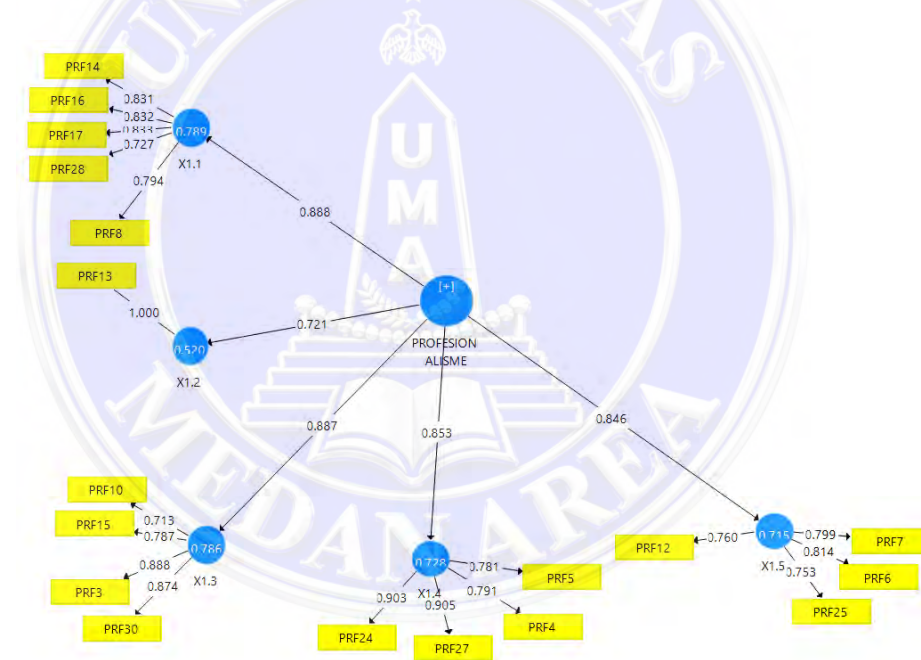
1) Iterasi 1



	PROFESIONALISME	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5
PRF	1.000					
PRF1	0.279					
PRF10				0.708		
PRF11				0.676		
PRF12					0.719	
PRF13			0.701			
PRF14	0.822					
PRF15				0.783		
PRF16	0.812					
PRF17	0.805					
PRF18			0.638			
PRF19						0.584
PRF2			0.675			
PRF20					0.220	
PRF21				0.326		
PRF22			0.444			
PRF23						0.379

PRF24					0.876	
PRF25						0.704
PRF26			0.674			
PRF27					0.878	
PRF28		0.716				
PRF29		0.384				
PRF3				0.881		
PRF30				0.868		
PRF4					0.779	
PRF5					0.774	
PRF6						0.806
PRF7						0.764
PRF8		0.778				
PRF9			0.652			

2) Iterasi 2



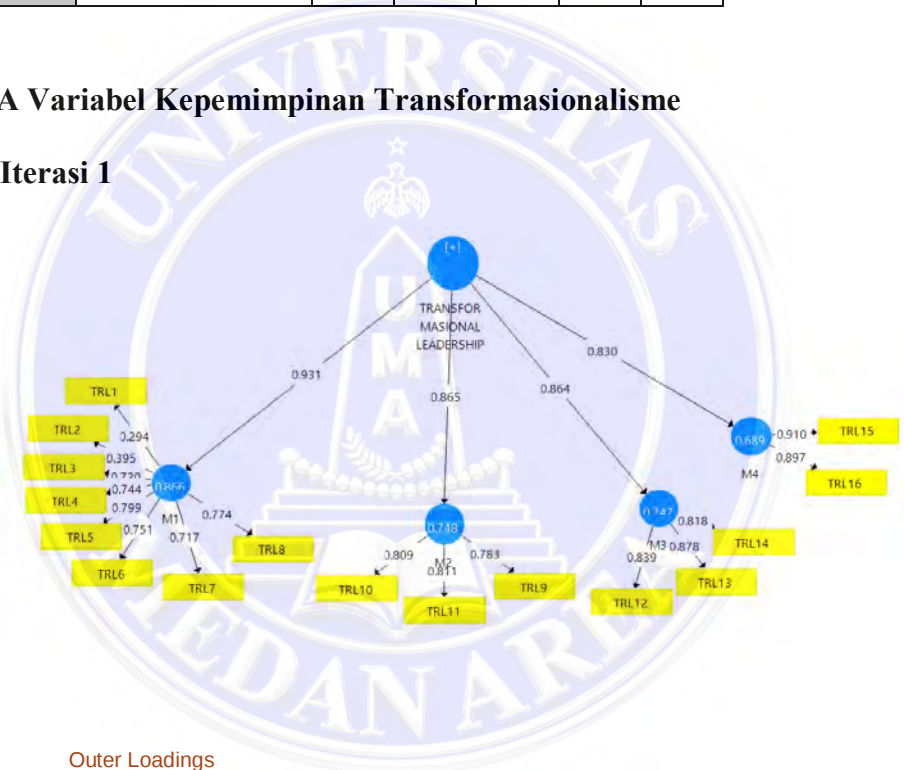
Outer Loadings

	PROFESIONALISME	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5
PRF	1.000					
PRF10				0.713		
PRF12						0.760
PRF13			1.000			
PRF14		0.831				
PRF15				0.787		

PRF16		0.832				
PRF17		0.833				
PRF24					0.903	
PRF25						0.753
PRF27					0.905	
PRF28		0.727				
PRF3				0.888		
PRF30				0.874		
PRF4					0.791	
PRF5					0.781	
PRF6						0.814
PRF7						0.799
PRF8		0.794				

b. CFA Variabel Kepemimpinan Transformatasionalisme

1) Iterasi 1

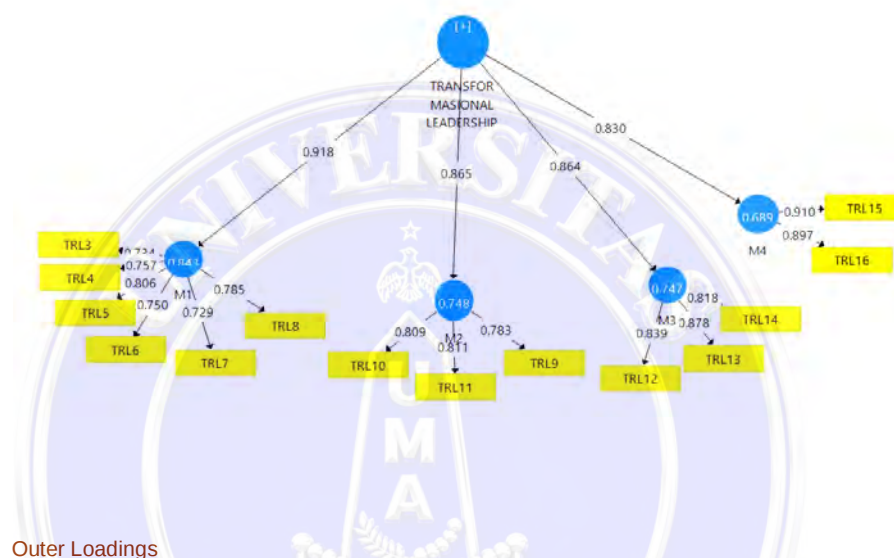


Outer Loadings

	M1	M2	M3	M4	TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP
TRL					1.000
TRL1	0.294				
TRL10		0.809			
TRL11		0.811			
TRL12			0.839		
TRL13			0.878		
TRL14			0.818		
TRL15				0.910	
TRL16				0.897	
TRL2	0.395				

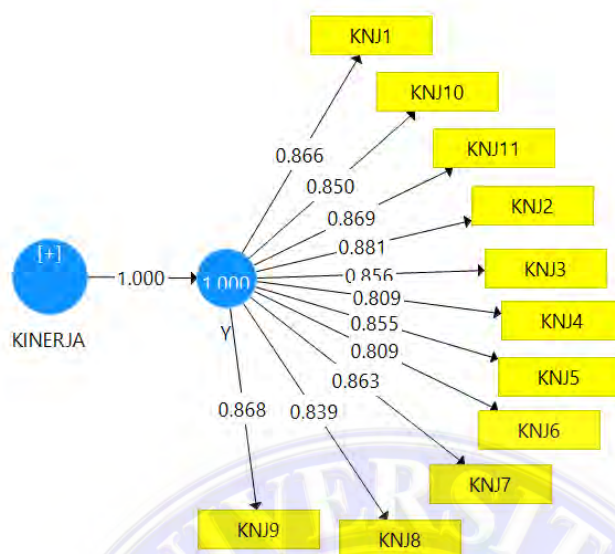
TRL3	0.720				
TRL4	0.744				
TRL5	0.799				
TRL6	0.751				
TRL7	0.717				
TRL8	0.774				
TRL9		0.783			

2) Iterasi 2



	M1	M2	M3	M4	TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP
TRL					1.000
TRL10		0.809			
TRL11		0.811			
TRL12			0.839		
TRL13			0.878		
TRL14			0.818		
TRL15				0.910	
TRL16				0.897	
TRL3	0.734				
TRL4	0.757				
TRL5	0.806				
TRL6	0.750				
TRL7	0.729				
TRL8	0.785				
TRL9		0.783			

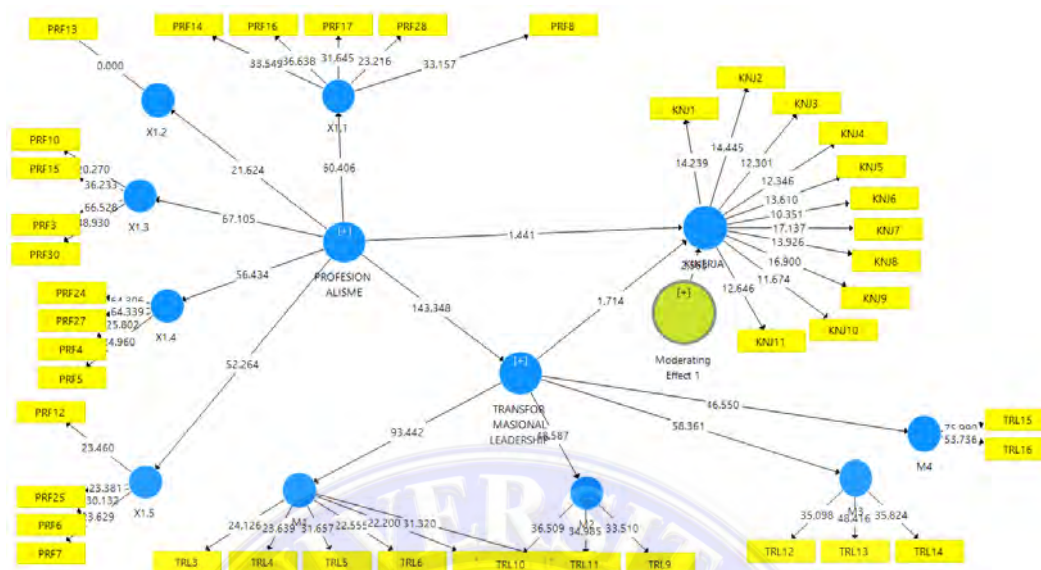
c. CFA Variabel Kinerja



Outer Loadings

	KINERJA	Y
KNJ	1.000	
KNJ1		0.866
KNJ10		0.850
KNJ11		0.869
KNJ2		0.881
KNJ3		0.856
KNJ4		0.809
KNJ5		0.855
KNJ6		0.809
KNJ7		0.863
KNJ8		0.839
KNJ9		0.868

d. Analisis Full Model (Uji Hipotesis)



Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Moderating Effect 1 -> KINERJA	0.128	0.131	0.053	2.390	0.017
PROFESIONALISME -> KINERJA	-0.110	-0.126	0.252	1.392	0.165
PROFESIONALISME -> TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP	0.957	0.957	0.007	144.582	0.000
PROFESIONALISME -> X1.1	0.888	0.889	0.016	56.755	0.000
PROFESIONALISME -> X1.2	0.721	0.717	0.034	20.978	0.000
PROFESIONALISME -> X1.3	0.887	0.886	0.013	68.341	0.000
PROFESIONALISME -> X1.4	0.853	0.853	0.015	55.705	0.000
PROFESIONALISME -> X1.5	0.846	0.846	0.017	49.484	0.000
TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP -> KINERJA	0.393	0.400	0.240	1.633	0.103
TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP -> M1	0.918	0.918	0.010	91.230	0.000
TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP -> M2	0.865	0.864	0.019	46.729	0.000
TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP -> M3	0.864	0.863	0.016	54.410	0.000
TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP -> M4	0.830	0.828	0.019	43.092	0.000

R Square

	R Square	R Square Adjusted
KINERJA	0.033	0.020
M1	0.843	0.842
M2	0.748	0.747
M3	0.747	0.746
M4	0.689	0.688

TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP	0.916	0.916
X1.1	0.789	0.788
X1.2	0.520	0.518
X1.3	0.786	0.785
X1.4	0.728	0.727
X1.5	0.715	0.714

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KINERJA	0.962	0.966	0.967	0.725
M1	0.854	0.855	0.892	0.579
M2	0.721	0.722	0.843	0.642
M3	0.800	0.801	0.883	0.715
M4	0.775	0.777	0.899	0.816
Moderating Effect 1	1.000	1.000	1.000	1.000
PROFESIONALISME	1.000	1.000	1.000	1.000
TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP	1.000	1.000	1.000	1.000
X1.1	0.863	0.863	0.901	0.647
X1.2	1.000	1.000	1.000	1.000
X1.3	0.832	0.836	0.890	0.670
X1.4	0.866	0.867	0.910	0.717
X1.5	0.788	0.788	0.863	0.612

Cross Loadings

	KINERJA	M1	M2	M3	M4	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5
KNJ1	0.872	0.098	0.044	0.071	0.049	0.086	0.075	0.034	0.062	0.079
KNJ10	0.846	0.002	0.045	0.030	0.003	0.002	0.013	0.032	0.021	0.038
KNJ11	0.875	0.142	0.070	0.013	0.047	0.104	0.010	0.055	0.094	0.078
KNJ2	0.882	0.067	0.062	0.014	0.036	0.066	0.013	0.021	0.041	0.028
KNJ3	0.851	0.005	0.066	0.075	0.005	0.016	0.057	0.046	0.010	0.040
KNJ4	0.801	0.044	0.043	0.041	0.016	0.023	0.013	0.028	0.056	0.077
KNJ5	0.859	0.122	0.065	0.102	0.086	0.119	0.068	0.050	0.093	0.094
KNJ6	0.798	0.017	0.047	0.031	0.021	0.004	0.013	0.025	0.015	0.056
KNJ7	0.864	0.044	0.050	0.039	0.045	0.033	0.047	0.016	0.011	0.024
KNJ8	0.842	0.050	0.001	0.034	0.018	0.057	0.012	0.043	0.041	0.001
KNJ9	0.871	0.084	0.056	0.056	0.040	0.050	0.042	0.045	0.061	0.057
PRF	-0.002	0.896	0.783	0.802	0.770	0.888	0.721	0.887	0.853	0.846
PRF10	0.028	0.570	0.807	0.681	0.565	0.627	0.555	0.713	0.477	0.624
PRF12	0.021	0.603	0.648	0.837	0.518	0.606	0.647	0.603	0.535	0.760
PRF13	0.024	0.617	0.624	0.867	0.597	0.668	1.000	0.655	0.571	0.653

PRF14	0.023	0.598	0.620	0.824	0.770	0.831	0.596	0.719	0.532	0.607
PRF15	0.009	0.647	0.636	0.734	0.892	0.812	0.607	0.787	0.582	0.620
PRF16	0.044	0.628	0.589	0.646	0.883	0.832	0.533	0.632	0.572	0.600
PRF17	0.016	0.602	0.621	0.683	0.711	0.833	0.561	0.682	0.555	0.589
PRF24	0.007	0.731	0.518	0.522	0.508	0.633	0.488	0.880	0.903	0.571
PRF25	-0.002	0.747	0.505	0.504	0.494	0.703	0.471	0.605	0.776	0.753
PRF27	0.023	0.725	0.512	0.520	0.506	0.625	0.486	0.860	0.905	0.571
PRF28	0.005	0.760	0.528	0.520	0.511	0.727	0.492	0.627	0.795	0.754
PRF3	0.010	0.740	0.526	0.532	0.516	0.642	0.495	0.888	0.907	0.581
PRF30	0.011	0.725	0.507	0.523	0.492	0.629	0.484	0.874	0.893	0.566
PRF4	-0.007	0.758	0.524	0.508	0.513	0.720	0.483	0.619	0.791	0.754
PRF5	0.099	0.805	0.535	0.540	0.530	0.649	0.473	0.611	0.781	0.679
PRF6	0.015	0.750	0.581	0.529	0.482	0.600	0.449	0.529	0.535	0.814
PRF7	0.033	0.741	0.608	0.557	0.478	0.574	0.481	0.547	0.521	0.799
PRF8	0.128	0.790	0.594	0.563	0.610	0.794	0.498	0.676	0.663	0.643
TRL	0.027	0.918	0.865	0.864	0.830	0.903	0.745	0.868	0.805	0.882
TRL * PRF	0.139	0.138	0.265	0.163	0.182	0.177	0.154	0.163	0.147	0.131
TRL10	0.030	0.557	0.809	0.655	0.557	0.604	0.525	0.687	0.455	0.604
TRL11	0.022	0.556	0.811	0.626	0.542	0.560	0.576	0.554	0.488	0.557
TRL12	0.017	0.596	0.638	0.839	0.506	0.587	0.631	0.579	0.518	0.749
TRL13	0.015	0.601	0.623	0.878	0.586	0.649	0.984	0.637	0.547	0.641
TRL14	0.019	0.580	0.615	0.818	0.769	0.802	0.583	0.693	0.503	0.575
TRL15	0.022	0.632	0.630	0.705	0.910	0.772	0.574	0.760	0.556	0.577
TRL16	0.043	0.609	0.585	0.627	0.897	0.796	0.503	0.603	0.543	0.563
TRL3	0.008	0.734	0.523	0.535	0.518	0.621	0.492	0.868	0.877	0.564
TRL4	0.005	0.757	0.508	0.499	0.503	0.685	0.467	0.594	0.764	0.742
TRL5	0.102	0.806	0.536	0.544	0.547	0.640	0.477	0.599	0.769	0.665
TRL6	0.011	0.750	0.574	0.519	0.465	0.556	0.445	0.515	0.520	0.794
TRL7	0.030	0.729	0.606	0.554	0.465	0.553	0.464	0.523	0.502	0.781
TRL8	0.125	0.785	0.592	0.546	0.630	0.777	0.473	0.660	0.644	0.614
TRL9	-0.005	0.648	0.783	0.494	0.519	0.604	0.396	0.565	0.544	0.637

Fit Summary

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.095	0.102
d_ULS	9.332	10.787
d_G	22.105	23.643
Chi-Square	12936.501	13686.494
NFI	0.400	0.365

Lampiran 5. Surat Keterangan Penelitian



KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA
DAERAH SUMATERA UTARA
SATUAN BRIMOB

Jalan Bhayangkara No. 293 Medan 20221

Medan, 12 Januari 2026

Nomor : B/38 //KEP/2026
Klasifikasi : Biasa
Lampiran : -
Hal : pemberitahuan pelaksanaan penelitian.

Kepada

Yth. DIREKTUR
PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN
AREA

di
Medan

1. Rujukan:
 - a. Undang-undang nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia;
 - b. Surat Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area nomor : 1991/PPS-UMA/D/01/X/2025 tanggal 27 Oktober 2025 perihal izin penelitian dan pengambilan data.
2. Sehubungan dengan rujukan tersebut di atas, bersama ini disampaikan kepada Direktur, bahwa mahasiswa program Magister Psikologi Universitas Medan Area telah selesai melaksanakan penelitian tesis di lingkungan Satuan Brimob Polda Sumut sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan tesis pada program Magister Psikologi Universitas Medan Area, terhitung mulai tanggal 15 s/d 17 Desember 2025, atas nama :
 - a. **Nofri Hidayat NIM 241804087** dengan judul tesis "*Pengaruh Profesionalisme terhadap Kinerja Dimoderasi oleh Kepemimpinan Transformasional*"
 - b. **Bujur Fresdi Purba NIM 241804083** dengan judul tesis "*Pengaruh Quality Of Work Life terhadap Kinerja Dimoderasi oleh Psychological Empowerment pada Satuan Brimob Polda Sumut*"
 - c. **Yuni Darti NIM 241804089** dengan judul tesis "*Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja yang Dimoderasi oleh Perceived Organizational Support di Satuan Brimob Polda Sumut*"
3. Demikian untuk menjadi maklum.



KOMANDAN SATUAN BRIMOB POLDA SUMUT

KOMANDAN

PANTAUISKUREKA, S.I.K., M.M., M.H., M.Han.
KOMISARIS BESAR POLISI NRP 74010597