

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KEPERCAYAAN KEPADA PIMPINAN
TERHADAP KINERJA POLRI**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



**Disusun oleh :
Rizki Sukma Nugraha
NIM.20402400336**

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KEPERCAYAAN KEPADA PIMPINAN
TERHADAP KINERJA POLRI

Disusun oleh:

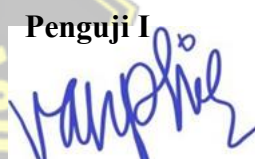
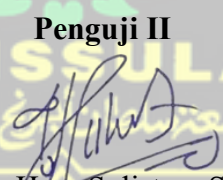
Rizki Sukma Nugraha
NIM. 20402400336

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

Semarang, 1 Mei 2025
Pembimbing



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

HALAMAN PENGESAHAN**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KEPERCAYAAN KEPADA PIMPINAN
TERHADAP KINERJA POLRI****Disusun oleh:****Rizki Sukma Nugraha
NIM. 20402400336**Telah dipertahankan penguji
Pada tanggal, 1 Mei 2025**Susunan Dewan Penguji****Pembimbing**
Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si
NIK.210491028**Penguji I**
Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM
NIK. 210416055**Penguji II**
Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si
NIK.210493032Penelitian tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk
memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal 1 Mei 2025**Ketua Program Studi****Manajemen**
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.

NIK 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Rizki Sukma Nugraha
NIM : 20402400336
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa tesis dengan judul :

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepercayaan Kepada Pimpinan Terhadap Kinerja Polri"

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

Pembimbing

Semarang, 1 Mei 2025



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



Rizki Sukma Nugraha
NIM. 20402400336

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Rizki Sukma Nugraha
NIM : 20402400336
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

**“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepercayaan
Kepada Pimpinan Terhadap Kinerja Polri”**

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

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 1 Mei 2025


Rizki Sukma Nugraha
NIM.20402400336

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personil, serta menguji peran mediasi kepercayaan kepada pimpinan dalam hubungan tersebut pada Biro SDM Polda Jawa Barat. Latar belakang penelitian ini adalah pentingnya gaya kepemimpinan yang mampu membangun kepercayaan dalam rangka meningkatkan efektivitas kerja personil kepolisian di tengah dinamika tantangan organisasi dan tuntutan pelayanan publik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research. Seluruh populasi berjumlah 201 personil dijadikan sampel melalui teknik sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dan dianalisis dengan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil dan kepercayaan kepada pimpinan. Kepercayaan kepada pimpinan juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja personil. Selain itu, kepercayaan kepada pimpinan terbukti menjadi variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Nilai R-square menunjukkan bahwa model memiliki daya jelaskan yang tinggi.

Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kepemimpinan transformasional yang mencakup pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, yang mampu membangun kepercayaan serta berdampak pada peningkatan kinerja personil. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya pengembangan kebijakan organisasi yang mendorong gaya kepemimpinan transformasional dan membangun budaya kerja yang berlandaskan kepercayaan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan kepada Pimpinan, Kinerja Personil, Polri, PLS.

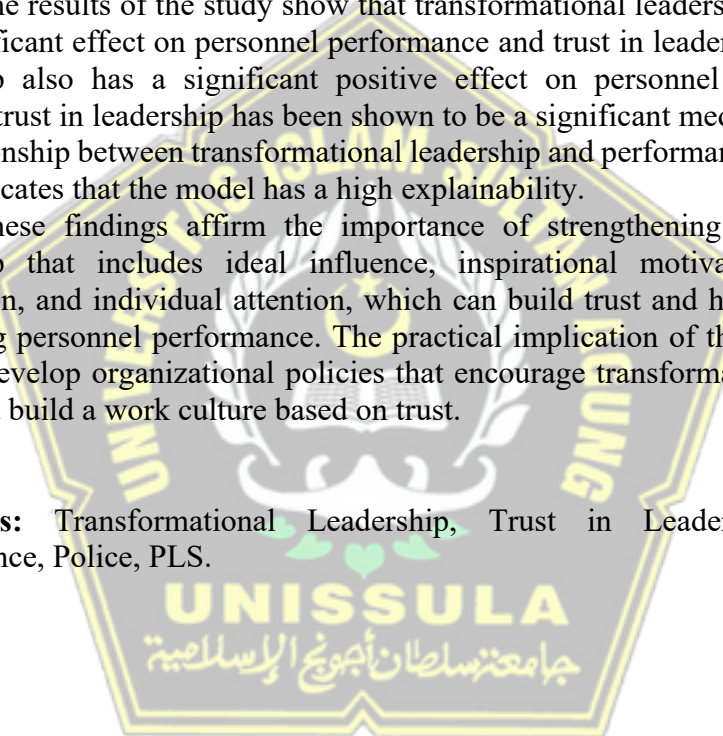
ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership on personnel performance, as well as examine the role of trust mediation to leaders in the relationship in the West Java Police Human Resources Bureau. The background of this research is the importance of a leadership style that is able to build trust in order to improve the work effectiveness of police personnel in the midst of the dynamics of organizational challenges and public service demands. This study uses a quantitative approach with an explanatory research method. The entire population of 201 personnel was sampled through census techniques. Data was collected through a closed-ended questionnaire and analyzed using the Partial Least Square (PLS) method.

The results of the study show that transformational leadership has a positive and significant effect on personnel performance and trust in leadership. Trust in the leadership also has a significant positive effect on personnel performance. In addition, trust in leadership has been shown to be a significant mediating variable in the relationship between transformational leadership and performance. The R-square value indicates that the model has a high explainability.

These findings affirm the importance of strengthening transformational leadership that includes ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual attention, which can build trust and have an impact on improving personnel performance. The practical implication of this research is the need to develop organizational policies that encourage transformational leadership styles and build a work culture based on trust.

Keywords: Transformational Leadership, Trust in Leadership, Personnel Performance, Police, PLS.



KATA PENGANTAR

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

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

1. Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesehatan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis sehingga selesainya tesis ini.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si. selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak dan Ibu staf pengajar Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmunya melalui kegiatan pembelajaran.
5. Seluruh staf administrasi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Sultan Agung.
6. Kedua orang tua saya Bapak Drs. Carnadi, Bc. Hk. dan Ibu Ai Suharyati, S.Pd. yang telah memberikan dukungan, semangat, motivasi, serta iringan doa di setiap langkah dalam penyusunan tesis ini.

7. Kakak saya Mega Permatasari, S.Pd. dan adik Tri Yuni Rachmawati yang telah terlibat dalam mendoakan dan memberikan semangat dalam penyusunan tesis ini.
8. Istri tercinta Bella Febriany, S.E., dan anak tersayang Narendra Alvaro Devanka, serta seluruh keluarga besar yang telah memberikan dorongan dan doa untuk menyelesaikan cita-cita mulia ini.
9. Teman-teman seperjuangan Magister Management Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah berpartisipasi dan memberi dorongan dalam penyusunan tesis ini.
10. Semua pihak yang telah banyak membantu penulis secara langsung maupun tidak langsung dalam menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

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

Semarang, 1 Mei 2025


Rizki Sukma Nugraha

NIM.20402400336

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia	8
2.2. Kepemimpinan Transformational	9
2.3. Trust in Leader	11
2.4. Hubungan Antar Variabel	13
2.2. Model Empirik Penelitian	16
BAB III METODE PENELITIAN.....	17
3.1 Jenis Penelitian.....	17

3.2	Populasi dan Sampel	17
3.3	Jenis dan Sumber Data	18
3.4	Metode Pengumpulan Data	18
3.5	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	19
3.6	Metode Analisis Data	20
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		29
4.1	Deskripsi Obyek Penelitian	29
4.1.1	Gambaran Umum Responden	29
4.1.2	Analisis Deskriptif Variabel	31
4.2	Hasil Penelitian	37
4.2.1	Hasil Outer Model (Measurement Model)	37
4.2.2	Hasil Inner Model	40
4.2.3	Indirect Effect	42
4.2.4	Pengujian Hipotesis	44
4.2.5	R Square	46
4.3	Pembahasan	47
4.3.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Personil	47
4.3.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepercayaan Kepada Pimpinan	49
4.3.3	Pengaruh Kepercayaan Kepada Pimpinan Terhadap Kinerja Personil	50
BAB V PENUTUP		53
5.1	Kesimpulan	53
5.2	Implikasi Manajerial	54
5.3	Keterbatasan Penelitian	55
5.4	Agenda penelitian mendatang	55
DAFTAR PUSTAKA		66

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian 20

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden	29
Tabel 4.2 Tanggapan Responden Kepemimpinan Transformasional	32
Tabel 4.3 Tanggapan Responden Kepercayaan Kepada Pimpinan	34
Tabel 4.4 Tanggapan Responden Kinerja Personil	35
Tabel 4. 5 Pengukuran Reflektif	37
Tabel 4. 6 Uji Discriminant Validity	37
Tabel 4. 7 Uji Composite Reliability	38
Tabel 4. 8 Hasil Path Coefficients	40
Tabel 4. 9 Indirect Effect	42
Tabel 4. 10 R Square	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian	16
--------------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini, Polri tengah menyusun Grand Strategy Polri 2045 untuk mendukung Visi Indonesia 2045. Setelah visi tersebut ditetapkan, diperlukan desain yang lebih operasional dalam jangka menengah untuk penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2024-2029, yang akan menjadi acuan untuk Polri dalam menjalankan tiga tugas utamanya: menjaga ketertiban dan keamanan, melindungi serta mengayomi

masyarakat, dan menegakkan hukum. Desain operasional ini juga akan memperkuat Rencana Strategis Polri 2024-2029 yang selaras dengan RPJMN dan menjadi pedoman kerja lima tahunan Polri.

Reformasi birokrasi untuk mencapai pelayanan publik yang lebih baik menjadi bagian integral dari tugas Polri. Berdasarkan Undang-Undang Dasar Negara RI 1945 Pasal 30 ayat (4), Polri memiliki peran penting dalam menjaga keamanan dan ketertiban, serta melayani masyarakat. Meski regulasi yang ada sudah cukup rinci melalui UU Polri, upaya reformasi birokrasi di Polri masih menghadapi tantangan besar, seperti korupsi dan kualitas birokrasi yang menghambat daya saing Indonesia. Selain itu, masalah kualitas pelayanan publik di Polri tetap menjadi sorotan, dengan laporan Ombudsman RI menunjukkan bahwa Polri konsisten berada di tiga besar institusi negara dengan keluhan terbanyak mengenai pelayanan publik. Komnas HAM juga mencatat bahwa aparat kepolisian sering terlibat dalam kasus pelanggaran hak asasi manusia.

Dalam menghadapi tantangan-tantangan tersebut, diperlukan manajemen dan kepemimpinan yang tepat di Polri untuk mengatasi berbagai permasalahan dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Manajemen yang efektif harus mampu mengintegrasikan visi dan misi yang telah ditetapkan dalam Grand Strategy Polri 2045 ke dalam strategi operasional dan rencana kerja jangka menengah seperti RPJMN 2024-2029. Kepemimpinan transformasional menjadi kunci dalam menggerakkan anggota Polri untuk memiliki integritas, empati, dan dedikasi yang tinggi dalam melayani

masyarakat. Melalui kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan profesionalisme, akuntabilitas, dan transparansi, Polri dapat memperkuat kepercayaan publik dan memastikan pelayanan yang lebih adil dan efektif. Hal ini tidak hanya akan memperkuat citra Polri sebagai lembaga penegak hukum yang terpercaya, tetapi juga mempercepat reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik yang sejalan dengan Visi Indonesia 2045.

Salah satu aspek pokok dari pekerjaan manajemen yang berkaitan dengan sumber daya manusia adalah aspek yang berkaitan dengan kinerja pegawai dan bagian manajemen yang mengelola ini lebih dikenal dengan sebutan manajemen kinerja (Kadarisman, 2012). Dari literatur manajemen diketahui beragam konsep tentang kinerja (*performance*), pada umumnya, mengacu pada hasil (prestasi atau penampilan) kerja yang dicapai oleh orang atau kelompok orang dalam suatu organisasi (perusahaan) berdasarkan satuan waktu atau ukuran tertentu (Hidayani, 2016). Pemahaman seperti ini mengandung penafsiran yang luas, terutama dari segi pendekatan dan ruang lingkup kajiannya serta penggunaan kriteria atau indikator untuk menentukan prestasi atau penampilan kerja.

Pemimpin dapat memainkan peran penting dalam pengembangan dan pelatihan anggota tim agar sesuai dengan nilai-nilai budaya kerja. Mereka dapat memberikan dukungan untuk pengembangan keterampilan dan pemahaman yang diperlukan (Madi Odeh et al., 2023). Salah satu gaya

kepemimpinan yang dianggap sesuai dalam pengembangan keterampilan dan pemahaman adalah Kepemimpinan Transformational (Thuan, 2020) .

Gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi (Saira et al., 2021). Kepemimpinan transformasional sering kali mencakup pengembangan visi yang kuat, memberikan inspirasi, memberdayakan orang lain, dan mendukung pertumbuhan profesional (Chen et al., 2022). Kepemimpinan merupakan suatu keterampilan yang diperlukan atau dibutuhkan oleh seseorang dalam memimpin suatu kelompok (D’Innocenzo et al., 2016). Kepemimpinan juga mencakup kemampuan praktis yang bisa dimiliki seseorang untuk memimpin, sedangkan pemimpin adalah orang yang memimpin suatu kelompok (Kalangi et al., 2021).

Kepemimpinan merujuk kepada perencanaan, pengelolaan, pengontrolan, dan pelaksanaan dalam suatu kegiatan (Jaya & Mukhlisin, 2021). Seorang pemimpin memiliki peran yang sangat penting karena seorang pemimpin menentukan berhasil atau tidaknya sebuah organisasi. Pemimpin yang berhasil dapat dilihat dari segi keterampilan, perilaku, dan seluruh tindakan yang dilakukannya (Jaya & Mukhlisin, 2021).

Teori dan konsep kepemimpinan yang paling banyak dibahas dan dikaitkan dengan kinerja sejak kemunculannya hingga saat ini, baik secara teoritis maupun empiris, diterapkan dalam berbagai unit analisis adalah kepemimpinan transformasional (Alrowwad et al., 2020; Ariffin, 2014; Cho

et al., 2019; H. ur R. Khan et al., 2018; Masa'deh et al., 2016; Weller et al., 2019) termasuk dalam konteks pendidikan (Anderson, 2017).

Kepemimpinan yang diharapkan berorientasi pada masa depan dapat diperoleh menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang ditandai dengan *idealized Influence* /pengaruh yang diidealkan, artinya memberikan pengaruh yang mendorong tumbuhnya ide-ide baru, (b) *inspirational motivation* / motivasi inspirasional, artinya berusaha memberikan motivasi terus menerus yang menyebabkan tumbuhnya inspirasi baru yang mengembangkan suasana kerja yang produktif, (c) *intellectual Stimulation*/ rangsangan intelektual, yaitu selalu berusaha memberikan rangsangan intelektual untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilannya demi peningkatan kerja, dan (d) *individualized consideration*, yaitu memperhatikan aspek individu dari orang yang dipimpinnya, seperti bakat, minat, harapan, motivasi, sikap dan sejenisnya (Burns & Bass, Bernard M, 2008).

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Parjaya & Pasaribu, 2019) hasil ini berbeda dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan terhadap Kinerja (Hasibuan & Bahri, 2018).

Sehingga untuk menjawab gap tersebut, variable *trust in leader* diajukan sebagai variable pemoderasi. Ketika bawahan memiliki kepercayaan pada atasannya, mereka cenderung lebih menerima pengaruh dari atasan mereka yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan karena

pemimpin dianggap sebagai sumber utama panduan etis bagi karyawan (Kleynhans et al., 2022).

Dari perspektif pertukaran sosial, konseptualisasi dua faktor persepsi kepercayaan ini penting karena menunjukkan bahwa hubungan antara bawahan dan atasan dapat bersifat saling mempercayai. Hal ini terjadi ketika baik atasan maupun bawahan memiliki tingkat kepercayaan yang seimbang satu sama lain, serta saling sadar akan niat dan kepercayaan masing-masing (Scandura & Pellegrini, 2008a).

Meskipun kepercayaan saling diakui memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, bukti langsung tentang efeknya masih terbatas. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami lebih dalam bagaimana kepercayaan saling mempengaruhi kerjasama yang efektif dan berkelanjutan di dalam organisasi (Legood et al., 2021). Ghayas et al (2022) memperingatkan tentang kurangnya penelitian dan menyarankan untuk melakukan penelitian tentang kepercayaan pada eksekutif sebagai variabel pemoderasi. Dengan mempertimbangkan rekomendasi dan diskusi ini, studi ini berfokus pada manajemen senior karena penelitian mengenai gaya kepemimpinan dan sebagainya. Dengan demikian maka penelitian terkait *trust in leader* dalam peran *Transformational leadership* terhadap kinerja SDM akan menjadi penelitian yang sangat menarik.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (research gap) dan fenomena diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “peran moderasi *Trust in Leader* dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang?” Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Personil?
- 2) Bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepercayaan Kepada Pimpinan?
- 3) Bagaimanakah pengaruh Kepercayaan Kepada Pimpinan terhadap Kinerja Personil?

1.3 Tujuan Penelitian

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

- 1) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Personil.
- 2) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepercayaan Kepada Pimpinan.

- 3) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Kepercayaan Kepada Pimpinan terhadap Kinerja Personil.

1.4 Manfaat Penelitian

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

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan menambah jumlah referensi bagi organisasi yang dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk memperbanyak pengetahuan tentang pengaruh *Transformational Leadership, trust in leader* dan kinerja SDM.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan referensi untuk melengkapi kepentingan penelitian penelitian selanjutnya tentang pengaruh *Transformational Leadership, trust in leader*, dan kinerja SDM.

2. Manfaat Praktis

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

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

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

Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya.

Menurut Robbins & Judge (2013) mengemukakan bahwa indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik Sumber Daya Manusia mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap Sumber Daya Manusia masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh Sumber Daya Manusia mampu melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Sehingga pengertian dari kinerja SDM dapat disimpulkan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan kepada karyawan. Indikator yang digunakan adalah Menurut Robbins & Judge (2013) yaitu kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggungjawab.

2.2. Kepemimpinan Transformational

Kepemimpinan transformasional adalah teori kepemimpinan di mana seorang pemimpin bekerja dengan tim atau pengikut di luar kepentingan langsung mereka untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi untuk memandu perubahan melalui pengaruh, inspirasi, dan melaksanakan perubahan bersama-sama dengan anggota kelompok yang berkomitmen (Bass, 1999). Perubahan kepentingan pribadi ini meningkatkan tingkat kedewasaan dan cita-cita pengikut, serta kepedulian mereka terhadap pencapaian (Antonakis & Robert, 2013). Teori ini sangat sulit untuk dilatih atau diajarkan karena merupakan kombinasi dari banyak teori kepemimpinan. Pengikut mungkin dimanipulasi oleh para pemimpin

dan ada kemungkinan mereka kehilangan lebih banyak daripada yang mereka peroleh. Sebagian besar kritik tentang kepemimpinan transformasional adalah tentang etika dan nilai-nilai moral pemimpin yang dapat mengakibatkan penyalahgunaan kekuasaan dan konsekuensi yang tidak diinginkan (Northouse, 2007).

Kepemimpinan transformasional bekerja dengan menginspirasi anggota tim untuk memotivasi diri mereka sendiri, yang dapat menyebabkan kurangnya fokus pada tugas-tugas penting (Bass, 1999). Pemimpin transformasional bertujuan untuk memimpin dengan contoh dan model perilaku karyawan yang ideal, yang mungkin tidak memberikan struktur dan bimbingan yang cukup untuk beberapa karyawan (Weller et al., 2019). Salah satu aspek terpenting dari keuntungan dan kerugian dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk menemukan celah dan masalah dalam sebuah visi dan menghasilkan perubahan untuk menyelesaikannya dengan cepat (Cho et al., 2019). Pemimpin juga dapat "menjual" solusi baru kepada pengikut mereka, yang berarti segera diadopsi (Zuraik & Kelly, 2019).

Transformational leadership yang dikembangkan oleh James MacGregor Burns dan Bernard M. Bass merupakan gaya kepemimpinan yang fokus pada menginspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai potensi penuh mereka dan melebihi harapan mereka sendiri (Burns & Bass, Bernard M, 2008). Kepemimpinan transformasional adalah teori kepemimpinan di mana seorang pemimpin bekerja dengan tim atau pengikut

di luar kepentingan langsung mereka untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi untuk memandu perubahan melalui pengaruh, inspirasi, dan melaksanakan perubahan bersama-sama dengan anggota kelompok yang berkomitmen (Bass, 1985). Perubahan kepentingan pribadi ini meningkatkan tingkat kedewasaan dan cita-cita pengikut, serta kepedulian mereka terhadap pencapaian (Antonakis & Robert, 2013).

Dalam penelitian ini *Transformational leadership* didefinisikan sebagai suatu gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan para pengikutnya menuju pencapaian potensi penuh individu. Pengukuran *transformational behavior* menggunakan *Four I* (Bass, et.al. 1985), yaitu *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, *Intellectual Stimulation* dan *Inspirational Motivation*.

2.3. Trust in Leader

Kepercayaan dapat dijelaskan sebagai kondisi psikologis di mana seseorang bersedia menghadapi kerentanan berdasarkan harapan baik terhadap niat atau perilaku orang lain (Kleynhans et al., 2022). Kepercayaan kepada pimpinan menjadi faktor kunci dalam keefektifan kepemimpinan dan diakui pentingnya dalam keberhasilan suatu organisasi (Scandura & Pellegrini, 2008b). Kepercayaan dibagi menjadi dua jenis utama, yaitu afektif dan kognitif (Podsakoff et al., 1990). Kepercayaan afektif berkaitan dengan ikatan emosional antara pemimpin dan bawahannya yang muncul melalui proses pertukaran sosial, sementara kepercayaan kognitif lebih tentang bagaimana

karakteristik dan kemampuan seorang pemimpin dilihat oleh bawahannya (Podsakoff et al., 1990).

Berdasarkan penelitian (Gillespie & Mann, 2004) kepercayaan pada pemimpin dapat dibagi menjadi tiga dimensi utama, yaitu kepercayaan kognitif, kepercayaan afektif, dan kepercayaan perilaku. Kepercayaan kognitif melibatkan persepsi terhadap kemampuan, kebaikan hati, dan integritas pemimpin, sementara kepercayaan afektif menyoroti hubungan emosional yang terjalin antara pemimpin dan bawahannya. Kepercayaan perilaku mencakup bagaimana pemimpin menunjukkan komitmen dan perilaku yang konsisten terhadap bawahannya.

Sementara itu, model kepercayaan pada pemimpin menurut (R. C. Mayer et al., 1995) memfokuskan pada tiga dimensi utama, yaitu kemampuan, kebaikan hati, dan integritas. Kemampuan berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan masalah, kebaikan hati mencakup niat baik dan perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan bawahannya, sedangkan integritas menekankan konsistensi, kejujuran, dan keadilan dalam perilaku dan keputusan pemimpin.

Definisi kepercayaan kepada pimpinan disimpulkan sebagai kondisi psikologis di mana individu bersedia untuk menjadi rentan berdasarkan harapan baik terhadap niat dan perilaku pimpinan. Indikator *Trust in Leader* menurut Gillespie adalah kepercayaan kognitif, kepercayaan afektif, dan kepercayaan perilaku, sedangkan menurut (Mayer et al., 1995) adalah kemampuan, kebaikan hati, dan integritas.

2.4. Hubungan Antar Variabel

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM

Gaya Kepemimpinan seseorang dalam memimpin sangat berpengaruh dan menjadi faktor penentu bagi peningkatan karyawan, oleh karena itu terlihat jelas bahwa dalam setiap perusahaan membutuhkan gaya kepemimpinan yang efektif (Toufaily, 2017). Selain bergantung pada kualitas SDM, organisasi juga harus memiliki sosok pemimpin yang dapat diandalkan untuk mendorong kinerja terbaik SDMnya karena kepemimpinan memiliki peran sebagai koordddinator, motivator, dan katalis yang akan membawa organisasi pada puncak keberhasilan (Anderson, 2017).

Pemimpin memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja melampaui harapan dengan mengubah sikap, keyakinan, dan nilai-nilai pengikut sehingga dapat meningkatkan kinerja (Scott & Perez-diaz, 2021). Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk berbagi visi dan memberdayakan SDM untuk mencapai kinerjanya (Lai et al., 2020) Gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi (Alrowwad et al., 2020).

Kepemimpinan Transformational telah banyak diujikan dalam penelitian dan terbukti menghasilkan dampak positif pada berbagai kinerja organisasi (Ayranci & Ayranci, 2017; Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum, 2019; Buil et al., 2019; A. M. Khan et

al., 2019; Lai et al., 2020; Manzoor et al., 2019; Prochazka et al., 2017; Rizki et al., 2019; Zhang et al., 2021).

Lain hal nya penelitian yang dilakukan oleh Randy (2019) menjelaskan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja. Novitasari (2020) kepemimpinan transformasional tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja. Yunita (2024) kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin baik *Transformational Leadership* akan semakin baik kinerja Biro SDM Polda Jawa Barat

2. Peran moderasi *Trust in Leader* dalam pengaruh kepemimpinan transformasional dan kinerja SDM.

Kepercayaan pada pemimpin juga telah terbukti berdampak positif terhadap kesejahteraan dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka (Su et al., 2021; Wang and Hsieh, 2013). Ini menunjukkan bahwa membangun dan menjaga kepercayaan adalah aspek kunci dalam memperkuat hubungan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pemimpin dapat berperan penting dalam pengembangan dan pelatihan anggota tim agar selaras dengan nilai-nilai budaya kerja (Idris et al., 2022; Indrawati, 2021). Mereka dapat memberikan dukungan untuk pengembangan keterampilan dan pemahaman yang diperlukan (Paais & Pattiruhu, 2020b).

Kepercayaan terhadap pimpinan memainkan peran krusial dalam memperkuat efektivitas implementasi kepemimpinan dan budaya organisasi (Podsakoff et al., 1990). Ketika karyawan percaya pada pimpinan mereka, mereka lebih cenderung terbuka terhadap visi dan perubahan yang diusulkan oleh pimpinan tersebut (Gillespie & Mann, 2004). Kepercayaan ini meningkatkan komunikasi yang jujur dan terbuka, memungkinkan pimpinan untuk memotivasi dan menginspirasi karyawan dengan lebih efektif.

Kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada inspirasi dan motivasi, sangat bergantung pada hubungan yang kuat antara pimpinan dan karyawan (S. N. Khan et al., 2020). Kepercayaan memungkinkan pimpinan untuk memengaruhi karyawan secara positif, mendorong mereka untuk mengadopsi nilai-nilai dan tujuan organisasi sebagai bagian dari identitas mereka sendiri (Khattak et al., 2020).

Karyawan yang percaya pada pimpinan mereka cenderung lebih berkomitmen untuk mengikuti dan mendukung kebijakan serta inisiatif yang diusung oleh pimpinan. Ini menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, di mana karyawan merasa didukung dan dihargai. Dengan kepercayaan yang kuat, pimpinan transformasional dapat lebih mudah menanamkan budaya organisasi yang adaptif dan inovatif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Michaelis et al., 2009).

Lainhalnya penelitian yang dilakukan oleh Syukur (2021) kepercayaan terhadap atasan tidak berkontribusi secara langsung terhadap kinerja.

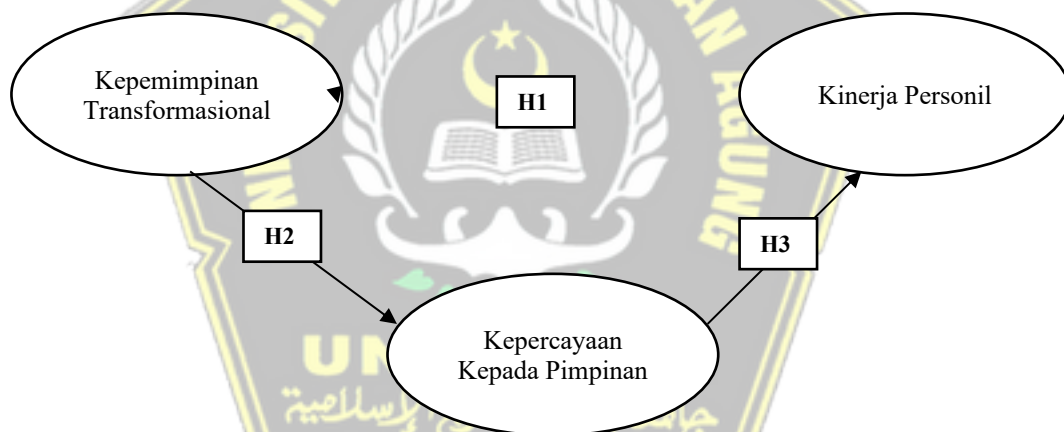
Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin baik Transformational Leadership akan semakin baik Kepercayaan Kepada Pimpinan Biro SDM Polda Jawa Barat.

H3 : Semakin baik Kepercayaan Kepada Pimpinan akan semakin baik Kinerja Personil Biro SDM Polda Jawa Barat.

2.2. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empiric penelitian ini Nampak pada Ganbar 2.1 :



Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

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

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekumpulan individu yang memiliki karakteristik yang khas yang mendiami suatu wilayah (Sugiyono, 1999). Melalui penelitian yang dilakukan, populasi yang digunakan sebagai objek penelitian adalah seluruh Biro SDM Polda Jawa Barat sebanyak 201 Personil.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Sample dalam penelitian ini menggunakan tehnik sample sensud dikarenakan jumlahnya yang tidak terlalu besar. Sehingga sample dalam penelitian ini adalah seluruh Biro SDM Polda Jawa Barat sebanyak 201 Personil.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : *transformational leadership*, *trust in leader* dan kinerja SDM.

Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia serta identitas responden diperoleh dari Biro SDM Polda Jawa Barat.

3.4 Metode Pengumpulan Data

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

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden sumber daya manusia (SDM) Biro SDM Polda Jawa Barat yaitu *transformational leadership*, *trust in leader* dan kinerja SDM.

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Quesitionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-10 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

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

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

2. Data Sekunder

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

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

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indriantoro & Supomo (2016) menyatakan definisi operasional adalah penentuan contruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup *transformational leadership*, *trust in leader* dan kinerja SDM. Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.1

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
1.	Kepemimpinan Transformational gaya kepemimpinan yang mendorong, menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan para pengikutnya menuju pencapaian potensi penuh mereka.	1. Idealized Influence (Charisma) 2. Intellectual stimulation 3. Individualized Consideration 4. Inspirational Motivation.	Skala Likert 1 s/d 5
2.	Kepercayaan Kepada Pimpinan kondisi psikologis di mana individu bersedia untuk menjadi rentan berdasarkan harapan baik terhadap niat dan perilaku pimpinan.	1. kemampuan, 2. kebaikan hati, 3. integritas	Skala Likert 1 s/d 5
3.	Kinerja Personil hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan kepada karyawan.	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas 3. pelaksanaan tugas 4. tanggungjawab.	Skala Likert 1 s/d 5

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

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

3.6.2. Analisis Uji *Partial Least Square*

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

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

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

tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

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

3.6.2. Analisa model *Partial Least Square*

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

1. *Convergent Validity*

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

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai

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

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

Keterangan :

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

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

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur konstruk yang mana mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor konstruk)

indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor loading, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan

membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

1. *Composite reliability*

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

2. *Cronbach's Alpha*

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

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

a. *Uji Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

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

3.6.3. Analisa Inner Model

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai

observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

1. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hiootesis menggunakan probabilitas.

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

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

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

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

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

$$Df = (\alpha; n-k)$$

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

$$\begin{aligned} Df &= (n-k) \\ &= (68-4) \\ &= 64 \end{aligned}$$

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

3) Kriteria pengujian

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

$$H_0 \text{ ditolak artinya } H_a \text{ diterima bila } t_{\text{hitung}} \geq t_{\text{tabel}} \text{ atau } t_{\text{hitung}} \leq -t_{\text{tabel}}$$

3.6.4. Evaluasi Model.

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

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

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

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

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

didominasi oleh laki-laki, yang merupakan fenomena umum dalam struktur keanggotaan institusi kepolisian.

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

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

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

memiliki kualifikasi pendidikan yang cukup baik untuk mendukung peningkatan kualitas kerja, termasuk dalam hal Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan Kepada Pimpinan, dan Kinerja Personil.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Dalam hal ini analisis deskriptif menjelaskan tanggapan para pelanggan terhadap pertanyaan yang diajukan masing-masing variabel Kinerja persone, Kompetensi professional dan Kinerja Personil. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokkan dalam satu katagori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2012).

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

Skala

Keterangan :

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

$$5 - 1$$

$$= 5$$

$$= 1,33$$

Dengan demikian intervalnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

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

A. Variabel Kepemimpinan Transformatasional

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

Tabel 4.2 Tanggapan Responden Kepemimpinan Transformatasional

Kode	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean	Keterangan
Kt 1	Idealized Influence (Charisma)	14	8	64	56	59	3.687	Tinggi
Kt 2	Intellectual stimulation	11	8	62	68	52	3.706	Tinggi
Kt 3	Individualized Consideration	13	8	66	50	64	3.716	Tinggi
Kt 4	Inspirational Motivation.	11	9	64	61	56	3.706	Tinggi
Rata-rata							3.704	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 data yang diperoleh dari hasil survei terhadap personil Biro SDM Polda Jawa Barat, tanggapan responden terhadap Kepemimpinan Transformatasional secara umum berada dalam kategori Tinggi dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 3,704. Hasil ini menunjukkan bahwa para personil merasakan penerapan gaya kepemimpinan transformatasional yang cukup kuat dari para pimpinan mereka. Kepemimpinan transformatasional di Biro SDM

Polda Jawa Barat sudah membentuk fondasi yang baik dalam mempengaruhi, menginspirasi, dan memperhatikan kebutuhan individu anggota organisasi.

Jika dilihat lebih rinci pada setiap indikator, indikator Individualized Consideration memperoleh nilai mean tertinggi sebesar 3,716, yang menunjukkan bahwa para pimpinan mampu memberikan perhatian secara individual kepada bawahannya, memahami kebutuhan dan perkembangan masing-masing personil. Selanjutnya, indikator Intellectual Stimulation dan Inspirational Motivation masing-masing mendapatkan mean sebesar 3,706, yang juga termasuk dalam kategori Tinggi. Ini mengindikasikan bahwa pimpinan di Biro SDM Polda Jawa Barat cukup mampu mendorong anggota untuk berpikir kreatif, berinovasi, serta memberikan motivasi yang membangkitkan semangat kerja kolektif dalam mencapai tujuan bersama. Indikator Idealized Influence (Charisma) memiliki nilai mean sebesar 3,687, sedikit lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, tetapi tetap dalam kategori Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kharisma pimpinan sebagai panutan telah dirasakan oleh anggota, meskipun masih terdapat ruang untuk lebih memperkuat keteladanan yang mampu membangun loyalitas dan rasa hormat yang lebih mendalam dari bawahan.

Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa Kepemimpinan Transformasional sudah berjalan efektif di Biro SDM Polda Jawa Barat, namun tetap perlu dilakukan upaya penguatan, khususnya dalam aspek pengaruh ideal (kharisma) agar kinerja personil dapat terus ditingkatkan secara optimal.

B. Variabel Kepercayaan Kepada Pimpinan

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

Tabel 4.3 Tanggapan Responden Kepercayaan Kepada Pimpinan

Kode	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	STS	TS	N	S	S S	Mean	Keterangan
kcp 1	kemampuan	11	10	63	52	65	3.746	Tinggi
Kcp 2	kebaikan hati	8	11	71	56	55	3.692	Tinggi
Kcp 3	integritas	13	13	51	57	57	3.756	Tinggi
Rata-rata							3.731	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 data yang diperoleh dari hasil survei terhadap personel Biro SDM Polda Jawa Barat, tanggapan responden terhadap variabel Kepercayaan kepada Pimpinan secara umum berada dalam kategori Tinggi dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 3,731. Hal ini menunjukkan bahwa para personel Biro SDM Polda Jawa Barat memiliki tingkat kepercayaan yang baik terhadap pimpinan mereka, yang tercermin dalam persepsi positif terhadap berbagai aspek yang diukur. Jika dilihat secara rinci, indikator kemampuan memperoleh nilai mean sebesar 3,746, termasuk dalam kategori Tinggi, yang mengindikasikan bahwa para pimpinan dipandang memiliki kompetensi dan kecakapan dalam menjalankan tugas kepemimpinan mereka. Indikator kebaikan hati mencatat nilai mean sebesar 3,692, juga dalam kategori Tinggi, menunjukkan bahwa para pimpinan dinilai cukup memperhatikan kesejahteraan bawahannya dan bertindak dengan itikad baik. Sementara itu, indikator integritas mencatat nilai mean sebesar 3,756, tertinggi di

antara ketiga indikator, memperlihatkan bahwa para personel menilai pimpinan mereka memiliki prinsip moral yang kuat dan konsisten dalam tindakan.

Secara keseluruhan, tingginya tingkat kepercayaan kepada pimpinan ini menjadi faktor penting yang dapat mendukung peningkatan kinerja anggota Polri, karena kepercayaan adalah fondasi utama dalam membangun hubungan kerja yang efektif, memperkuat loyalitas, serta mendorong keterlibatan dan komitmen personel dalam menjalankan tugasnya di lingkungan Biro SDM Polda Jawa Barat.

C. Variabel Kinerja Personil

Hasil tanggapan responden mengenai Kinerja Personil, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada masyarakat berjumlah 201 orang. Kuesioner mengenai Kinerja Personil terdiri dari 3 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Tanggapan Responden Kinerja Personil

Kode	Deskriptif Variabel Frekuensi Jawaban							
	Indikator	STS	TS	N	S	S S	Mea n	Keteranga n
Kp 1	Kualitas Kerja	9	13	65	54	60	3.711	Tinggi
Kp 2	Kuantitas	15	8	57	56	65	3.736	Tinggi
Kp 3	pelaksanaan tugas	10	14	60	63	54	3.682	Tinggi
Kp 4	Tanggung jawab	9	14	63	62	53	3.677	Sedang
Rata-rata							3.702	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3 data yang diperoleh dari hasil survei terhadap personil Biro SDM Polda Jawa Barat, tanggapan responden terhadap kinerja personil secara umum berada dalam kategori Tinggi dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 3.702. Hal ini menunjukkan bahwa para personil merasa bahwa kinerja

mereka sudah cukup baik dan memenuhi standar yang diharapkan oleh organisasi. Kategori ini mencerminkan bahwa sebagian besar personil Biro SDM Polda Jawa Barat telah mampu melaksanakan tugasnya dengan efektif, baik dari segi kualitas maupun kuantitas kerja, meskipun tetap diperlukan upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan konsistensinya.

Jika dilihat lebih rinci pada masing-masing indikator, indikator Kuantitas memperoleh nilai mean tertinggi sebesar 3.736 yang termasuk dalam kategori Tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa para personil mampu menyelesaikan tugas dalam jumlah yang sesuai atau bahkan melebihi target yang telah ditentukan. Selanjutnya, indikator Kualitas Kerja juga menunjukkan hasil yang positif dengan nilai mean sebesar 3.711, menandakan bahwa hasil kerja personil tidak hanya banyak tetapi juga memiliki mutu yang baik. Indikator Pelaksanaan Tugas memperoleh nilai mean sebesar 3.682, yang juga berada dalam kategori Tinggi, mengindikasikan bahwa pelaksanaan tugas di lapangan dilakukan dengan cukup baik dan sesuai prosedur.

Sementara itu, indikator Tanggung Jawab mendapatkan nilai mean sebesar 3.677 yang berada dalam kategori Sedang. Meskipun masih cukup baik, nilai ini menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk meningkatkan rasa tanggung jawab individu terhadap tugas dan amanah yang diberikan. Oleh karena itu, diperlukan strategi khusus dari pimpinan untuk lebih memperkuat nilai-nilai kedisiplinan, kepedulian terhadap tugas, serta rasa memiliki terhadap organisasi agar kinerja personil dapat lebih optimal dan berkelanjutan. Dengan perbaikan

berkelanjutan pada aspek tanggung jawab, kinerja keseluruhan Biro SDM Polda Jawa Barat diharapkan dapat semakin meningkat ke arah yang lebih baik.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Hasil Outer Model (Measurement Model)

A. Uji Convergent Validity

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

Tabel 4. 5 Pengukuran Reflektif

Variabel	Item Pengukuran	Indikator	Outer Loading	T-statistik	Sig n Off	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	Kt 1	Idealized Influence (Charisma)	0.764	22.057	0.70	Valid
	Kt 2	Intellectual stimulation	0.794	25.214		
	Kt 3	Individualized Consideration	0.791	26.469		
	Kt 4	Inspirational Motivation.	0.775	21.306		
Kepercayaan Kepada Pimpinan	kkp 1	kemampuan	0.776	21.702	0.70	Valid
	Kkp 2	kebaikan hati	0.785	22.620		
	Kkp 3	integritas	0.811	33.010		
Kinerja Personil	Kp 1	Kualitas Kerja	0.785	24.478	0.70	Valid
	Kp 2	Kuantitas	0.818	29.731		
	Kp 3	pelaksanaan tugas	0.808	28.207		
	Kp 4	Tanggung jawab	0.761	24.403		

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4. 6 Uji Discriminant Validity

Variabel	Avarange Variance Extracted (AVE)	Sign off
Kepemimpinan Transformasional	0.610	0.50
Kepercayaan Kepada Pimpinan	0.625	0.50
Kinerja Personil	0.629	0.50

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4. 7 Uji Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Sign off	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional	0.862	0.70	Reliabel
Kepercayaan Kepada Pimpinan	0.834	0.70	Reliabel
Kinerja Personil	0.872	0.70	Reliabel

Variabel Kepemimpinan Transformasional diukur menggunakan empat indikator reflektif, yaitu Idealized Influence (Charisma) (Kt1), Intellectual Stimulation (Kt2), Individualized Consideration (Kt3), dan Inspirational Motivation (Kt4). Seluruh indikator ini menunjukkan nilai outer loading yang kuat, yaitu masing-masing sebesar 0.764, 0.794, 0.791, dan 0.775. Nilai-nilai ini berada di atas batas minimum 0.70, sehingga semua indikator dinyatakan valid dalam mengukur konstruk Kepemimpinan Transformasional. Uji reliabilitas menghasilkan nilai Composite Reliability sebesar 0.862, yang melampaui ambang batas 0.70, menandakan bahwa instrumen ini reliabel. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) sebesar 0.610 juga menunjukkan validitas konvergen yang baik, karena lebih besar dari nilai minimum 0.50. Dari keempat indikator tersebut, Intellectual Stimulation (Kt2) memiliki nilai outer loading tertinggi sebesar 0.794, yang mengindikasikan bahwa upaya pimpinan dalam mendorong inovasi dan berpikir kritis menjadi faktor dominan dalam membentuk persepsi Kepemimpinan Transformasional di lingkungan Biro SDM Polda Jawa Barat.

Variabel Kepercayaan kepada Pimpinan diukur melalui tiga indikator, yaitu kemampuan (kkp1), kebaikan hati (kkp2), dan integritas (kkp3). Nilai outer loading ketiga indikator ini masing-masing adalah 0.776, 0.785, dan 0.811, yang semuanya melebihi ambang batas validitas 0.70. Uji reliabilitas menunjukkan nilai Composite Reliability sebesar 0.834, menegaskan bahwa instrumen ini cukup reliabel. Selain itu, nilai AVE sebesar 0.625 membuktikan adanya validitas konvergen yang baik pada variabel ini. Di antara ketiga indikator, integritas (kkp3) memiliki nilai outer loading tertinggi yaitu 0.811, menandakan bahwa kejujuran dan konsistensi perilaku pimpinan menjadi elemen utama yang membentuk kepercayaan personil terhadap atasan mereka.

Variabel Kinerja Personil diukur menggunakan empat indikator, yaitu Kualitas Kerja (kp1), Kuantitas (kp2), Pelaksanaan Tugas (kp3), dan Tanggung Jawab (kp4). Masing-masing indikator menunjukkan nilai outer loading yang tinggi, yaitu 0.785, 0.818, 0.808, dan 0.761, mengindikasikan bahwa seluruh indikator ini valid. Nilai Composite Reliability sebesar 0.872 juga menunjukkan bahwa pengukuran kinerja personil sangat reliabel. Di sisi lain, nilai AVE sebesar 0.629 menunjukkan validitas konvergen yang baik. Dari keempat indikator tersebut, Kuantitas (kp2) memiliki nilai outer loading tertinggi sebesar 0.818, menunjukkan bahwa jumlah output atau hasil kerja menjadi faktor utama dalam penilaian kinerja personil di Biro SDM Polda Jawa Barat.

Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini – Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan kepada Pimpinan, dan Kinerja Personil – terbukti

memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga dapat digunakan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel tersebut secara lebih lanjut.

4.2.2 Hasil Inner Model

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen (Ghozali, 2011). Penelitian ini menggunakan Teknik structural equation model (SEM) dengan menggunakan metode Partial Least Square yang berfungsi untuk mengetahui pengaruh variabel Kepemimpinan Transformatif, Kepercayaan Kepada Pimpinan dan Kinerja Personil. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Hasil Path Coefficients

Variabel	Original Sample	Mean of subsamples	Standart deviation	T-statistic	P-value	Hasil
H1 Kepemimpinan Transformatif -> Kinerja Personil	0.493	0.491	0.061	8.073	0.000	Positif signifikan
H2 Kepemimpinan Transformatif - > Kepercayaan Kepada Pimpinan	0.764	0.762	0.038	19.990	0.000	Positif signifikan
H3 Kepercayaan Kepada Pimpinan - > Kinerja Personil	0.385	0.386	0.064	6.021	0.000	Positif signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

H1 : Berdasarkan tabel yang disajikan, pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Personil pada personil Biro SDM Polda Jawa Barat menunjukkan nilai original sample sebesar 0,493 dengan P-value sebesar 0,000. Karena P-value lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat

disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat Kepemimpinan Transformasional yang diterapkan, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh personil dalam pelaksanaan tugas-tugas kepolisian. Dengan demikian, penguatan aspek-aspek Kepemimpinan Transformasional, seperti pemberian motivasi inspiratif, perhatian individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh ideal, dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan performa personil Biro SDM Polda Jawa Barat.

H2 : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepercayaan kepada Pimpinan menunjukkan nilai original sample sebesar 0,764 dengan P-value sebesar 0,000. Karena P-value lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepercayaan kepada Pimpinan. Artinya, semakin tinggi penerapan Kepemimpinan Transformasional oleh pimpinan, semakin tinggi pula tingkat kepercayaan yang diberikan oleh personil kepada pemimpinnya. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memperhatikan kebutuhan bawahan, serta mendorong inovasi dan kreativitas, sangat penting dalam membangun hubungan yang dilandasi oleh rasa saling percaya di lingkungan kerja, khususnya di Biro SDM Polda Jawa Barat.

H3 : Berdasarkan hasil analisis, pengaruh Kepercayaan kepada Pimpinan terhadap Kinerja Personil menunjukkan nilai original sample sebesar 0,385 dengan P-value sebesar 0,000. Karena P-value lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Kepercayaan kepada Pimpinan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan personil kepada pimpinan mereka, semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan dalam melaksanakan tugas. Kepercayaan kepada pimpinan menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, serta kesediaan personil untuk bekerja lebih optimal, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap efektivitas pelaksanaan tugas-tugas kepolisian di Biro SDM Polda Jawa Barat.

4.2.3 Indirect Effect

Setelah melakukan uji model pengukuran, dilakukan uji model struktural. Pengujian hipotesis menggunakan dua kriteria untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis. Kriteria yang pertama adalah t-statistics atau nilai kritis, di mana hipotesis diterima apabila hipotesis memiliki nilai kritis (T-Statistics) lebih dari 1.982. kriteria yang kedua adalah P-Value, di mana hipotesis diterima.

Tabel 4. 9 Indirect Effect

Hubungan Variabel	T-statistic	P Value	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Personil melalui Kepercayaan Kepada Pimpinan	5.694	0.000	Mendukung

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh dari personil Biro SDM Polda Jawa Barat, hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Personil melalui Kepercayaan Kepada Pimpinan menunjukkan nilai T-Statistic sebesar 5.694, yang jauh melebihi nilai kritis sebesar 1.982. Selain itu, nilai P-Value yang dihasilkan adalah 0.000, yang secara signifikan lebih kecil dari batas signifikansi 0.05. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis diterima, yang berarti bahwa

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil, dengan peran mediasi dari Kepercayaan Kepada Pimpinan.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat Kepemimpinan Transformasional yang diterapkan di lingkungan Biro SDM Polda Jawa Barat, maka semakin besar pula dorongan bagi personil untuk menunjukkan kinerja yang optimal, terutama bila diiringi dengan peningkatan kepercayaan terhadap pimpinan. Kepercayaan Kepada Pimpinan berperan penting sebagai mediator yang memperkuat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Personil. Dalam konteks ini, pimpinan yang mampu menginspirasi, memberikan motivasi, dan menunjukkan perhatian individual kepada anggotanya, dapat membangun rasa percaya yang lebih tinggi, sehingga mendorong kinerja yang lebih baik.

Oleh karena itu, penting bagi institusi kepolisian, khususnya di lingkungan Biro SDM Polda Jawa Barat, untuk fokus tidak hanya pada aspek formal seperti jam kerja atau jumlah pengalaman, tetapi juga pada kualitas kepemimpinan dan pembangunan hubungan yang berbasis kepercayaan. Nilai-nilai seperti integritas, tanggung jawab, serta komitmen terhadap etika kerja perlu terus dikembangkan di antara pimpinan dan anggotanya. Upaya ini bertujuan untuk menciptakan personil yang tidak hanya terampil secara teknis, tetapi juga profesional dalam sikap dan perilaku.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya pengembangan Kepemimpinan Transformasional yang disertai dengan penguatan Kepercayaan Kepada Pimpinan sebagai satu strategi terpadu. Langkah ini penting

untuk membentuk lingkungan kerja yang dinamis, inovatif, dan adaptif terhadap tantangan operasional yang dihadapi oleh Biro SDM Polda Jawa Barat.

4.2.4 Pengujian Hipotesis

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

1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Personil

Hasil pengujian mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Personil di lingkungan Biro SDM Polda Jawa Barat menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar $8.073 > t\text{-tabel } 1.982$ dengan nilai p-value sebesar 0.000. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Personil. Nilai koefisien jalur sebesar 0.493 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan dalam Kepemimpinan Transformasional akan mendorong peningkatan Kinerja Personil secara nyata. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa gaya kepemimpinan transformasional, yang menginspirasi, memotivasi, serta membangun kepercayaan dan komitmen anggota, mampu meningkatkan kinerja personil secara keseluruhan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Personil dapat diterima dan dinyatakan valid.

2) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepercayaan Kepada Pimpinan

Hasil pengujian mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepercayaan kepada Pimpinan di lingkungan Biro SDM Polda Jawa Barat menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 19.990 lebih besar dari t-tabel 1.982 dengan nilai p-value sebesar 0.000. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepercayaan kepada Pimpinan. Nilai koefisien jalur sebesar 0.764 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan dalam Kepemimpinan Transformasional akan secara kuat meningkatkan tingkat Kepercayaan Personil terhadap Pimpinan mereka. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepercayaan kepada Pimpinan diterima dan dinyatakan valid.

3) Pengaruh Kepercayaan Kepada Pimpinan Terhadap Kinerja Personil

Hasil pengujian mengenai pengaruh Kepercayaan kepada Pimpinan terhadap Kinerja Personil di Biro SDM Polda Jawa Barat menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 6.021 lebih besar daripada t-tabel sebesar 1.982, dengan nilai p-value sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa Kepercayaan kepada Pimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil. Nilai koefisien jalur sebesar 0.385

mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan personil terhadap pimpinan mereka, maka kinerja personil juga akan meningkat secara signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kepercayaan kepada Pimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Personil diterima dan dinyatakan valid.

4.2.5 R Square

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

Tabel 4. 10 R Square

Variabel	Nilai R-Square
Kinerja Personil	0.678
Kepercayaan Kepada Pimpinan	0.581

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian nilai R-Square yang diperoleh, variabel Kinerja Personil memiliki nilai R-Square sebesar 0,678. Hal ini menunjukkan bahwa 67,8% variasi yang terjadi pada Kinerja Personil dapat dijelaskan oleh faktor-faktor dalam model, termasuk di antaranya Kepemimpinan Transformasional dan Kepercayaan Kepada Pimpinan. Dengan demikian, model ini menunjukkan hubungan yang kuat antara kedua variabel independen tersebut dengan Kinerja Personil Biro SDM Polda Jawa Barat. Sementara itu, sisanya sebesar 32,2% dipengaruhi oleh faktor-

faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti faktor eksternal atau variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja, namun tidak dijangkau oleh penelitian ini.

Selain itu, variabel Kepercayaan Kepada Pimpinan menunjukkan nilai R-Square sebesar 0,581, yang berarti 58,1% variasi dalam Kepercayaan Kepada Pimpinan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model ini. Kepemimpinan Transformasional, yang menjadi salah satu variabel dalam penelitian ini, berperan penting dalam membentuk tingkat kepercayaan personil terhadap pimpinan mereka. Sementara itu, sisanya sebesar 41,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

Secara keseluruhan, nilai R-Square yang cukup tinggi pada kedua variabel ini menunjukkan bahwa model penelitian ini cukup baik dalam menjelaskan hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan Kepada Pimpinan, dan Kinerja Personil. Temuan ini menguatkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Kepercayaan Kepada Pimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan Kinerja Personil Biro SDM Polda Jawa Barat. Dengan demikian, penelitian ini memberikan bukti bahwa peningkatan profesionalisme personil dapat terjadi melalui kepemimpinan yang baik dan kepercayaan yang terjaga, yang pada akhirnya akan mendorong kinerja yang lebih optimal dalam menjalankan tugas-tugas kepolisian.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Personil

Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS), variabel Kepemimpinan Transformasional menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil Biro SDM Polda Jawa Barat dengan nilai Original Sample sebesar 0.493, T-statistic sebesar 8.073, dan P-value 0.000, yang jauh di bawah batas signifikansi 0,05. Ini mengindikasikan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan yang signifikan secara statistik terhadap peningkatan kinerja personil kepolisian.

Kepemimpinan Transformasional dalam konteks ini mencakup kemampuan pimpinan untuk menginspirasi dan memotivasi personil dalam menjalankan tugas mereka, serta memberikan bimbingan yang memungkinkan mereka untuk terus berkembang dalam kapasitas pribadi dan profesional. Pimpinan yang mengadopsi gaya transformasional dapat mendorong personil untuk memiliki pandangan yang lebih luas tentang tujuan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka dalam menjalankan tugas-tugas kepolisian. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wulandari dan Nugroho (2023), yang menemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional berperan penting dalam meningkatkan efisiensi kinerja pegawai, termasuk di instansi pemerintah dan lembaga penegak hukum.

Kepemimpinan Transformasional yang efektif mengarah pada peningkatan motivasi intrinsik, pengembangan keterampilan, serta kemampuan personil untuk beradaptasi dengan cepat dalam menghadapi tantangan yang terus berubah dalam

tugas mereka. Pimpinan yang menerapkan prinsip-prinsip transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan keberhasilan individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang kompleks. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya pemberian pelatihan dan pengembangan bagi pimpinan di Polri agar mereka dapat mengimplementasikan Kepemimpinan Transformasional dengan lebih optimal, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja personil dalam menjalankan fungsi kepolisian dan penegakan hukum.

Penelitian sebelumnya oleh Puspita dan Sutanto (2022) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja di berbagai sektor, termasuk di lingkungan kepolisian. Temuan ini sejalan dengan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, yang mengkonfirmasi bahwa Kepemimpinan Transformasional berkontribusi pada peningkatan Kinerja Personil di Biro SDM Polda Jawa Barat.

4.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepercayaan Kepada Pimpinan

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh melalui metode Partial Least Square (PLS), variabel Kepemimpinan Transformasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepercayaan Kepada Pimpinan dengan nilai original sample sebesar 0.764, T-statistic sebesar 19.990, yang jauh lebih besar dari T-tabel sebesar 1.982, serta P-value sebesar 0.000 yang menunjukkan bahwa hubungan ini sangat signifikan secara statistik. Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin baik Kepemimpinan Transformasional yang diterapkan oleh

pimpinan, semakin tinggi pula tingkat kepercayaan personil terhadap pimpinan mereka.

Kepemimpinan Transformasional yang dimaksud dalam penelitian ini berkaitan dengan cara pemimpin menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan bersama yang lebih besar. Pimpinan yang menerapkan pendekatan transformasional cenderung memiliki komunikasi yang terbuka, memberikan dukungan moral dan profesional, serta mengarahkan anggota untuk berkembang secara pribadi dan profesional. Dalam konteks Polri, pimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan ini akan membangun kepercayaan dengan menunjukkan komitmen mereka terhadap kesejahteraan personil dan mendengarkan aspirasi mereka.

Penelitian oleh Nurmala & Santosa (2023) mendukung temuan ini, yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional yang kuat berperan penting dalam membangun hubungan yang saling percaya antara pimpinan dan bawahan. Dalam lingkungan Polri, di mana kepercayaan sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi, pemimpin yang dapat menunjukkan kepemimpinan yang visioner dan mendukung perkembangan anggotanya akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan dari personil. Hal ini berimplikasi pada penciptaan iklim kerja yang positif dan kolaboratif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan Kepemimpinan Transformasional dalam organisasi Polri bukan hanya penting untuk meningkatkan kinerja personil, tetapi juga sangat penting untuk memperkuat

kepercayaan kepada pimpinan. Pimpinan yang mampu menunjukkan kualitas transformasional mereka akan lebih mudah diterima oleh personil, yang pada akhirnya akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

4.3.3 Pengaruh Kepercayaan Kepada Pimpinan Terhadap Kinerja Personil

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh melalui metode Partial Least Square (PLS), variabel Kepercayaan Kepada Pimpinan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil Kepolisian. Nilai original sample sebesar 0.385, T-statistic sebesar 6.021 yang lebih besar dari T-tabel sebesar 1.982, serta P-value sebesar 0.000 yang jauh di bawah batas signifikansi 0,05, menunjukkan bahwa hubungan antara Kepercayaan Kepada Pimpinan dan Kinerja Personil adalah signifikan secara statistik.

Kepercayaan kepada pimpinan dalam konteks kepolisian mencerminkan keyakinan personil terhadap kemampuan dan integritas atasan mereka dalam mengambil keputusan yang tepat serta mendukung perkembangan karir mereka. Kepercayaan ini dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja personil karena ketika personil merasa dihargai dan didukung oleh pimpinan, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik, meningkatkan komitmen, serta melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab.

Hasil ini konsisten dengan temuan penelitian oleh Fitria & Sari (2023), yang mengungkapkan bahwa kepercayaan terhadap pimpinan yang kuat dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai, terutama dalam organisasi yang menuntut kerja tim dan kolaborasi. Dalam konteks Polri, kepercayaan kepada pimpinan akan memperkuat rasa solidaritas dan semangat kerja personil, yang pada akhirnya akan

menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Selain itu, pimpinan yang dipercaya juga akan lebih efektif dalam mengarahkan dan memberikan contoh yang baik bagi anggotanya.

Lebih lanjut, ketika personil memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap pimpinan, mereka cenderung lebih terbuka dalam memberikan masukan serta mengikuti arahan yang diberikan, karena mereka yakin bahwa keputusan pimpinan akan selalu mengedepankan kepentingan bersama dan kemajuan organisasi. Hal ini sangat penting dalam membentuk suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan produktivitas serta kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh Polri.

Oleh karena itu, penting bagi pimpinan Polri untuk terus membangun dan menjaga kepercayaan personil dengan cara meningkatkan komunikasi, transparansi, dan keterbukaan dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, pengaruh positif Kepercayaan Kepada Pimpinan terhadap Kinerja Personil dapat terus berkembang, yang pada gilirannya akan mendukung terciptanya pelayanan kepolisian yang lebih efektif dan efisien.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

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

1. **Kepemimpinan Transformasional** terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap **Kinerja Personil Kepolisian**. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional yang efektif, yang melibatkan pembelajaran, pengembangan, serta pemberian arahan yang jelas dan inspiratif, dapat meningkatkan kemampuan personil dalam menghadapi tantangan tugas dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Peningkatan kualitas kepemimpinan ini berkontribusi pada peningkatan kinerja operasional Polri, yang pada akhirnya berhubungan dengan efektivitas dalam pelayanan publik dan penegakan hukum.
2. **Kepemimpinan Transformasional** memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap **Kepercayaan Kepada Pimpinan**. Pimpinan yang menunjukkan komitmen dalam membimbing, mendukung, dan mengembangkan personil akan meningkatkan kepercayaan mereka terhadap kemampuan dan integritas pimpinan. Kepercayaan yang kuat ini memperkuat hubungan antara pimpinan dan personil, menciptakan iklim kerja yang lebih positif, serta meningkatkan motivasi dan dedikasi personil dalam menjalankan tugas mereka.

3. **Kepercayaan kepada pimpinan** memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap **Kinerja Personil**. Personil yang merasa dihargai dan didukung oleh pimpinan yang dipercaya cenderung lebih termotivasi untuk bekerja secara maksimal. Kepercayaan ini mendorong komitmen yang lebih tinggi, meningkatkan semangat kerja, dan menciptakan hubungan yang lebih solid antara pimpinan dan anggota, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu dan tim dalam mencapai tujuan organisasi.

5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini dapat diterapkan oleh Biro SDM Polda Jawa Barat adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan Polri perlu memperkuat dan mengembangkan Kepemimpinan Transformasional dengan fokus pada pengembangan kompetensi dan motivasi personil melalui pelatihan yang berkelanjutan dan penugasan yang menantang. Pimpinan harus memberi contoh, memberikan penghargaan atas prestasi, dan mendorong partisipasi personil dalam pengambilan keputusan, agar kinerja mereka meningkat.
2. Pimpinan harus memperhatikan pentingnya membangun dan menjaga hubungan yang transparan dan saling percaya dengan personil. Melalui komunikasi terbuka, konsistensi tindakan, dan penghargaan terhadap kontribusi anggota, pimpinan dapat meningkatkan kepercayaan personil. Kepercayaan yang tinggi akan memperkuat dukungan personil terhadap kebijakan pimpinan.

3. Pimpinan perlu menjaga dan memperkuat kepercayaan personil dengan menunjukkan integritas, keadilan, dan transparansi dalam setiap kebijakan. Kepercayaan yang tinggi akan meningkatkan semangat kerja personil, mendorong komitmen yang lebih besar, dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Pimpinan juga harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan dan memberikan ruang bagi personil untuk berkontribusi lebih maksimal.

5.3 Keterbatasan Penelitian

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

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

5.4 Agenda penelitian mendatang

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

LAMPIRAN

Kepemimpinan Transformasional Kepolisian

N O	kt 1	kt 2	kt 3	kt 4
1	4	4	3	3
2	3	3	3	3
3	3	5	3	3
4	4	4	5	5
5	5	4	5	4
6	4	4	4	4
7	5	4	5	5
8	4	4	3	3
9	4	3	5	4
10	3	4	3	5
11	3	4	5	4
12	4	5	4	3
13	5	3	3	3
14	5	4	3	3
15	5	4	3	4
16	4	4	3	4
17	4	5	5	5
18	3	4	4	4
19	3	3	3	4
20	4	3	3	5
21	3	4	5	5
22	3	5	5	3
23	4	4	5	5
24	1	1	2	2
25	3	3	1	3
26	3	3	1	3
27	1	2	1	1
28	2	1	2	1
29	1	3	1	2
30	1	1	3	1
31	2	1	2	1
32	3	3	3	2
33	3	3	3	3
34	2	3	3	3
35	1	3	3	1
36	3	5	4	5
37	5	4	5	3
38	5	4	5	3
39	3	3	4	4
40	4	4	3	4
41	4	4	4	5
42	4	5	3	5
43	4	5	5	5
44	5	3	5	4
45	3	5	4	3
46	5	3	4	5
47	3	5	4	5

48	3	3	3	5
49	3	5	4	3
50	5	3	5	4
51	3	3	5	5
52	3	4	5	5
53	5	5	3	4
54	4	3	5	3
55	4	4	4	4
56	4	3	3	4
57	4	4	5	4
58	5	3	3	3
59	3	4	3	4
60	4	3	4	4
61	5	4	5	4
62	4	5	3	5
63	4	5	4	4
64	5	3	3	3
65	4	4	4	3
66	5	4	4	3
67	4	4	5	4
68	3	4	4	5
69	4	3	5	4
70	5	4	5	3
71	4	4	3	3
72	3	5	4	3
73	3	3	3	3
74	5	4	4	4
75	3	3	3	4
76	3	5	5	5
77	4	3	3	4
78	4	3	3	5
79	4	5	4	4
80	4	5	5	5
81	3	5	4	3
82	5	4	5	3
83	3	3	3	3
84	3	4	3	4
85	5	4	3	3
86	5	4	4	3
87	3	3	5	3
88	5	3	4	5
89	3	4	3	3
90	3	4	5	4
91	5	4	4	5
92	5	4	3	3
93	4	5	5	5
94	5	5	3	5
95	3	3	3	4
96	3	4	5	3
97	5	4	4	4
98	3	3	5	3
99	3	5	5	5

10 0	4	5	5	3
10 1	4	3	5	4
10 2	4	4	3	3
10 3	5	3	3	5
10 4	5	3	5	4
10 5	5	3	3	3
10 6	5	5	4	4
10 7	4	5	3	3
10 8	3	4	5	5
20 1	5	4	4	4

Kepercayaan Kepada Pimpinan

N O	kkp 1	kkp 2	kkp 3
1	4	3	3
2	5	3	5
3	3	3	5
4	3	4	5
5	3	3	4
6	3	5	5
7	3	3	3
8	4	5	5
9	3	4	5
10	3	5	5
11	3	3	3
12	5	5	4
13	4	4	4
14	5	3	4
15	5	3	3
16	5	3	5
17	3	4	5
18	3	5	4
19	3	3	3
20	3	4	4
21	4	4	3
22	3	4	5
23	4	3	3
24	2	1	2
25	1	1	2
26	1	1	2
27	2	1	2
28	1	2	2
29	3	3	1

30	3	3	3
31	3	2	1
32	2	3	1
33	3	3	1
34	3	2	1
35	1	3	1
36	4	5	4
37	5	5	5
38	4	5	3
39	4	3	4
40	3	3	4
41	4	4	4
42	4	3	5
43	4	3	3
44	4	4	4
45	5	4	3
46	5	4	4
47	4	3	3
48	3	4	5
49	5	3	3
50	4	4	4
51	4	4	5
52	5	4	5
53	4	3	5
54	4	3	4
55	3	4	4
56	5	4	4
57	4	4	4
58	4	5	4
59	3	4	5
60	4	4	5
61	5	3	3
62	3	4	5
63	4	5	3
64	3	5	5
65	5	3	4
66	5	3	5
67	5	3	5
68	3	5	3
69	3	4	4
70	5	4	4
71	3	4	3
72	5	5	4
73	5	4	3
74	3	5	5
75	3	3	5
76	3	4	5
77	3	5	5
78	5	3	3
79	4	5	4
80	5	5	4
81	5	5	3
82	4	5	5

83	5	3	4
84	3	3	3
85	3	5	3
86	5	3	5
87	5	5	3
88	3	5	5
89	3	3	4
90	5	5	4
91	3	5	4
92	5	5	3
93	5	4	4
94	3	5	5
95	5	3	5
96	4	4	4
97	4	4	5
98	3	4	5
99	5	3	4
100	4	4	5
101	5	5	4
102	3	5	5
103	4	3	3
104	4	5	3
105	3	4	4
106	5	4	5
107	5	3	3
108	3	3	4
201	3	5	3

Kinerja Personil Kepolisian

N O	kp 1	kp 2	kp 3	kp 4
1	5	3	4	4
2	4	4	4	4
3	5	4	5	3
4	5	3	4	4
5	3	4	5	5
6	3	4	3	3
7	5	5	4	5
8	5	4	5	5
9	3	3	3	4
10	5	4	5	3
11	5	3	4	4
12	4	4	3	5

13	5	5	3	3
14	4	5	5	3
15	4	3	3	5
16	5	5	3	3
17	3	4	4	4
18	3	3	4	4
19	4	3	4	5
20	5	4	5	3
21	4	5	4	4
22	3	3	3	4
23	5	4	3	3
24	2	2	1	2
25	2	3	2	1
26	1	1	1	2
27	2	1	1	1
28	1	1	2	3
29	2	1	1	1
30	3	1	2	3
31	1	2	2	2
32	3	2	2	1
33	3	3	1	2
34	2	1	2	2
35	1	2	3	1
36	4	5	4	3
37	5	5	5	4
38	5	5	4	5
39	4	5	5	3
40	4	5	5	4
41	4	5	3	3
42	4	3	3	5
43	3	3	4	3
44	5	5	5	5
45	4	4	3	4
46	5	5	3	3
47	5	3	4	3
48	3	4	5	5
49	5	5	5	4
50	4	5	5	5
51	3	5	4	5
52	3	3	3	4
53	4	5	5	4
54	4	5	5	3
55	5	5	4	4
56	3	3	5	3
57	3	4	3	5
58	3	5	5	3
59	5	3	5	3
60	3	5	3	3
61	3	5	4	3
62	3	3	4	3
63	3	3	4	5
64	5	4	5	4
65	3	3	4	4

66	3	5	5	3
67	4	3	3	5
68	3	3	3	4
69	5	5	5	5
70	3	4	5	4
71	5	3	4	3
72	4	3	5	5
73	5	4	5	4
74	4	5	3	4
75	3	4	4	5
76	3	3	5	5
77	3	4	3	4
78	4	3	3	5
79	5	5	4	4
80	4	5	3	5
81	5	4	5	4
82	5	3	5	5
83	4	5	3	3
84	5	5	4	4
85	4	5	3	4
86	5	5	4	5
87	4	4	3	3
88	3	3	4	3
89	3	5	5	5
90	5	4	4	4
91	4	4	3	5
92	4	4	4	4
93	5	5	4	4
94	3	3	5	5
95	5	4	3	3
96	5	4	3	5
97	5	4	5	5
98	3	5	3	4
99	5	4	4	5
100	5	3	4	5
101	5	3	4	3
102	4	3	5	4
103	4	3	5	3
104	4	5	5	3
105	3	4	4	3
106	3	3	3	4
107	5	4	4	5
108	4	5	3	3
201	5	3	3	3



Outer loadings - Matrix			
	Kepemimpinan_Transformasional	Kepercayaan_Kepada Pimpinan	Kinerja Personil
kkp 1		0.776	
kkp 2		0.785	
kkp 3		0.811	
kp 1			0.785
kp 2			0.818
kp 3			0.808
kp 4			0.761
kt 1	0.764		
kt 2	0.794		
kt 3	0.791		
kt 4	0.775		

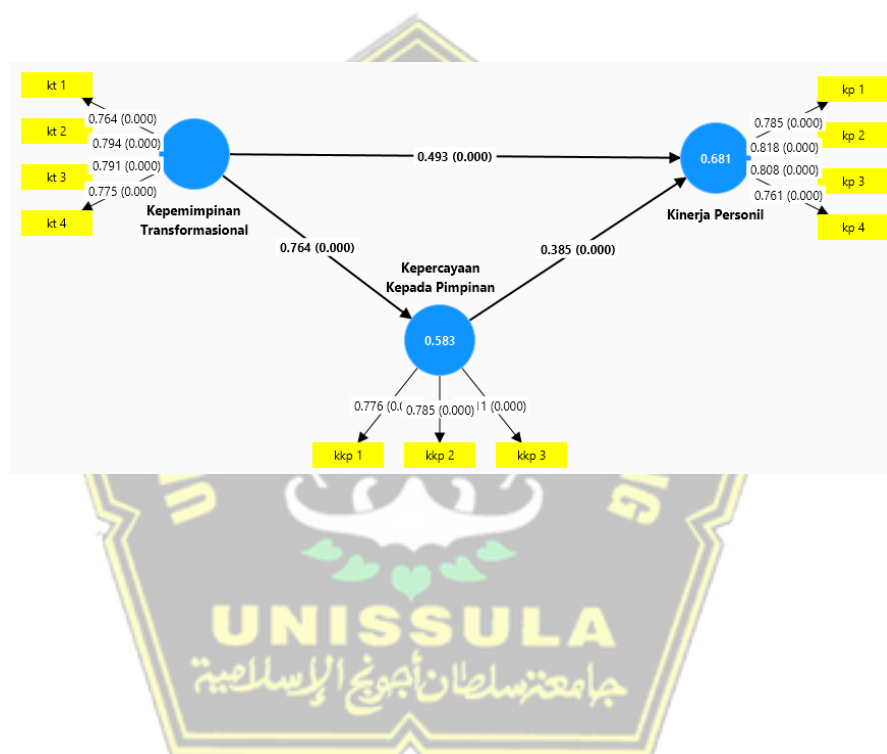
Construct reliability and validity - Overview				
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan_Transformasional	0.787	0.788	0.862	0.610
Kepercayaan_Kepada Pimpinan	0.701	0.703	0.834	0.625
Kinerja Personil	0.803	0.804	0.872	0.629

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
Kepercayaan_Kepada Pimpinan	0.583	0.581
Kinerja Personil	0.681	0.678

Outer loadings - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
kkp 1 <- Kepercayaan_Kepada Pimpinan	0.776	0.773	0.036	21.702	0.000
kkp 2 <- Kepercayaan_Kepada Pimpinan	0.785	0.782	0.035	22.620	0.000
kkp 3 <- Kepercayaan_Kepada Pimpinan	0.811	0.811	0.025	33.010	0.000
kp 1 <- Kinerja Personil	0.785	0.783	0.032	24.478	0.000
kp 2 <- Kinerja Personil	0.818	0.816	0.028	29.731	0.000
kp 3 <- Kinerja Personil	0.808	0.806	0.029	28.207	0.000
kp 4 <- Kinerja Personil	0.761	0.760	0.031	24.403	0.000
kt 1 <- Kepemimpinan_Transformasional	0.764	0.761	0.035	22.057	0.000
kt 2 <- Kepemimpinan_Transformasional	0.794	0.792	0.031	25.214	0.000
kt 3 <- Kepemimpinan_Transformasional	0.791	0.789	0.030	26.469	0.000
kt 4 <- Kepemimpinan_Transformasional	0.775	0.772	0.036	21.306	0.000

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan_Transformasional -> Kepercayaan_Kepada Pimpinan	0.764	0.762	0.038	19.990	0.000
Kepemimpinan_Transformasional -> Kinerja Personil	0.493	0.491	0.061	8.073	0.000
Kepercayaan_Kepada Pimpinan -> Kinerja Personil	0.385	0.386	0.064	6.021	0.000

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan_Transformasional -> Kepercayaan_Kepada Pimpinan -> Kinerja Personil	0.294	0.294	0.052	5.694	0.000





DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- Anderson, M. (2017). Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature. *International Social Science Review*, 93(1).
- Antonakis, J., & Robert, J. (2013). *Leadership Theory: The Way Forward', Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership ... 1, 1–2.* <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1479-357120130000005006/full/html>
- Ariffin, F. (2014). Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher's Performance: Test of a Model. *International Journal of Education and Research*, 2(1), 1–14.
- Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership: Why Gender and Culture Matter. *American Psychologist*, 65(3), 157–170. <https://doi.org/10.1037/a0018806>
- Ayranci, E., & Ayranci, A. E. (2017). Relationships among Perceived Transformational Leadership, Workers Creativity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: An Investigation of Turkish Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 491–517. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i4/2823>
- Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum, S. (2019). Linking transformational leadership with employees' engagement in the creative process. *Management Research Review*.
- Bahmani Oskooee, M., & Wooton, I. (2020). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH COMPENSATION AS AN INTERVENING VARIABLE (Case Study on Employees of the Residential Area Housing Office And Cleanliness of the City of Wisconsin-milwaukee). *Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, 1(2), 71–77. <https://medalionjournal.com/>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M. (1999). *10.1.1.560.9456.Pdf*. 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Avolio Suny-Binghamton, B. J. (1993). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE. *Public Administration Quarterly*, 112–121.
- Bewinda, R. N., Fauzy, R., & Daud, R. (2023). Sejarah Sistem Merit Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Di Indonesia. In *Musamus Journal of Public Administration* (Vol. 6, Issue 1).

- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(June), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Burns, J. M., & Bass, Bernard M, T. B. (2008). *Transformational leadership*. 1–5.
- Caruso, S. J. (2016). A Foundation For Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture, Informal Workplace Learning, Performance Support, And Knowledge Management. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 10(1), 45–52. <https://doi.org/10.19030/cier.v10i1.9879>
- Chen, J., Ghardallou, W., Comite, U., Ahmad, N., Ryu, H. B., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2022). Managing Hospital Employees' Burnout through Transformational Leadership: The Role of Resilience, Role Clarity, and Intrinsic Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17). <https://doi.org/10.3390/ijerph191710941>
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business and Management*, 18(3), 187–210. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>
- Choi, I. (2020). Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724–735. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645690>
- Correia De Lacerda, T. (2015). *Understanding leadership effectiveness in organizational settings: An integrative approach Leadership Effectiveness View project Learning Cultures in Organizations View project*. January. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2870.1289>
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964–1991. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>
- Dwiyanto, A. (2008). *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Gadjah Mada University Press.
- Egi Radiansyah, H., & Muhammadiyah Kalianda, S. (2022). PENGARUH BUDAYA KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. CABANG WINDU KARSA BAKAUHENI LAMPUNG SELATAN. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1).
- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 64–81. www.telkom.co.id
- Ghayas, M. M., Bhutto, S. A., Karachi, S., Rafiq, A., & Devi, A. (2022). MEDIATING EFFECT OF TRUST IN LEADER BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION. In *KASBIT Business Journal* (Vol. 15, Issue 1).
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588–607. <https://doi.org/10.1108/02683940410551507>

- Goldman, A., Van Fleet, D. D., & Griffin, R. W. (2006). Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 698–708. <https://doi.org/10.1108/02683940610713244>
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Hechanova, Ma. R. M., & Caringal-Go, J. F. A. (2018). Building a culture of workplace wellness: Perspectives from Philippine organizations. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 7(2). <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2018.3010>
- Hidayani, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008(Apr-2016), 1–86.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477–492. <https://doi.org/10.1177/017084069801900305>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Idris, I., Suyuti, A., Supriyanto, A. S., & As, N. (2022). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, POLITICAL SKILL, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A CASE FROM TOURISM COMPANY IN INDONESIA. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 40(1), 104–110. <https://doi.org/10.30892/GTG.40112-808>
- Indrawati, M. (2021). PERFORMANCE IS AFFECTED BY LEADERSHIP AND WORK CULTURE: A CASE STUDY FROM INDONESIA. *Academy of Strategic Management Journal (ASMJ)*, 20(1), 1–14.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2016). Metode Penelitian kuantitatif. *Variabel*, 53(9), 1689–1699.
- Jaya, S., & Mukhlisin, A. (2021). *Realization of Managerial Competence in Effective Leadership* (Vol. 4).
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Kalangi, S., Weol, W., Tulung, J., & Rogahang, H. (2021). Principal Leadership Performance: Indonesian Case. *The International Journal of Social Sciences World*, 3(2), 74–89. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5152467>
- Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>

- Keban, Y. T. (2000). Good Governance dan Capacity Building sebagai Indikator Utama dan Fokus Penilaian Kinerja Pemerintahan. *Universitas Gajah Mada*, 20, 1–12. https://www.bappenas.go.id/files/8214/0288/3124/yeremias__20091015151431__2389__0.pdf
- Khan, A. M., Jantan, A. H. Bin, Salleh, L. B. M., Dato'Mansor, Z., Islam, M. A., & Hosen, S. (2019). The impact of transformational leadership effects on innovative work behavior by the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 925–938. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.79>
- Khan, H. ur R., Ali, M., Olya, H. G. T., Zulqarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1270–1283. <https://doi.org/10.1002/csr.1637>
- Khan, S. N., Abdullah, S. M., Busari, A. H., Mubushar, M., & Khan, I. U. (2020). Reversing the lens: The role of followership dimensions in shaping transformational leadership behaviour; mediating role of trust in leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(1), 1–18. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0100>
- Khattak, M. N., Zolin, R., & Muhammad, N. (2020). Linking transformational leadership and continuous improvement: The mediating role of trust. *Management Research Review*, 43(8), 931–950. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2019-0268>
- Kim, E. J., & Park, S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as mediators. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1347–1360. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2018-0413>
- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397–417. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>
- Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., Stander, M. W., & de Beer, L. T. (2022). Authentic Leadership, Trust (in the Leader), and Flourishing: Does Precariousness Matter? *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.798759>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership- performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241>
- Madi Odeh, R. B. S., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440–468. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093>

- Magsi, H. B., Ong, T. S., Ho, J. A., & Hassan, A. F. S. (2018). Organizational culture and environmental performance. *Sustainability (Switzerland)*, 10(8), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su10082690>
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & David Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 20, Issue 3).
- Michaelis, B., StegMeier, R., & Sonntag, K. (2009). Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees' Trust in Top Management. *Journal of Change Management*, 9(4), 399–417. <https://doi.org/10.1080/14697010903360608>
- Northouse, P. G. (2007). *Introduction To Leadership : Concepts And Practice Download Introduction To Leadership : Concepts And Practice Free Collection ,.*
- Oktarina, M., Purnamasari, D., & Handayani, S. (2022). *Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru SD IT An-Nuriyah Sekayu* (Vol. 3, Issue 3).
- Olejarski, A. M., Potter, M., & Morrison, R. L. (2019). Organizational Learning in the Public Sector: Culture, Politics, and Performance. *Public Integrity*, 21(1), 69–85. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1445411>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020a). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020b). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Parjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Prochazka, J., Gilova, H., & Vaculik, M. (2017). The Relationship Between Transformational Leadership and Engagement: Self-Efficacy as a Mediator. *Journal of Leadership Studies*. <https://doi.org/10.1002/jls.21518>
- Rahmadani Lubis, F., & Hanum, F. (2020). *Organizational Culture*.

- Rizki, M., Parashakti, R. D., & Saragih, L. (2019). The effect of transformational leadership and organizational culture towards employees' innovative behaviour and performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), 227–239. <https://doi.org/10.35808/ijeaba/208>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 130–143. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
- Sakban, S., Nural, I., & Bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
- Scandura, T. A., & Pellegrini, E. K. (2008a). Trust and leader-member exchange: A closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2), 101–110. <https://doi.org/10.1177/1548051808320986>
- Scandura, T. A., & Pellegrini, E. K. (2008b). Trust and leader-member exchange: A closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2), 101–110. <https://doi.org/10.1177/1548051808320986>
- Schlesinger, D. (2017). Organizational culture. *2017 Joint Rail Conference, JRC 2017, 511* (Yicemap 2019), 88–91. <https://doi.org/10.1115/JRC2017-2247>
- Scott, L., & Perez-diaz, M. (2021). *Strategic Leadership : Building Collaboration in the Establishment of Ethnic Studies Courses in Texas*. 215–229. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4093-0.ch014>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Silalahi, U., & Sailiwa, W. S. (2015). *Desentralisasi dan demokrasi pelayanan publik : menuju pelayanan pemerintah daerah lebih transparan, partisipatif, responsif, dan akuntabel: Vol. IPDN Press*.
- Thuan, L. C. (2020). Motivating follower creativity by offering intellectual stimulation. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 817–829. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2019-1799>
- Toufaili, B. El. (2017). THE EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE-A THEORETICAL APPROACH. *PROCEEDINGS OF THE 11th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE "The Role of Management in the Economic Paradigm of the XXIst Century" November 2nd-4th, 2017; BUCHAREST, ROMANIA*, 153–164.
- Tri Brata, J., & Nashar, A. (2022). Visi Presisi POLRI dan Budaya Kerja Pada Kepolisian Resort Konawe Selatan. *Indonesian Annual Conference Series*, 51–56.
- Weller, I., Süß, J., Evanschitzky, H., & von Wangenheim, F. (2019). Transformational Leadership, High-Performance Work System Consensus, and Customer Satisfaction. *Journal of Management*, XX(X), 1–29. <https://doi.org/10.1177/0149206318817605>
- Zhang, Q., Abdullah, A. R., Hossan, D., & Hou, Z. (2021). The effect of transformational leadership on innovative work behavior with moderating role of internal locus of control and psychological empowerment. *Management Science Letters*, 11, 1267–1276. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.012>

Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*.

