

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
MENYUMBANGKAN PENGETAHUAN DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PERSONIL KEPOLISIAN DI
POLRES CIREBON**

Usul penelitian Tesis
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



**Disusun Oleh:
RUMANSYAH SIREGAR
20402400342**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
MENYUMBANGKAN PENGETAHUAN DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PERSONIL KEPOLISIAN DI
POLRES CIREBON**

Disusun oleh:

Rumansyah Siregar
NIM. 20402400342

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

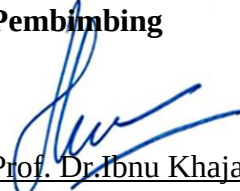
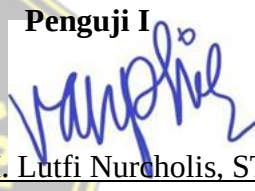
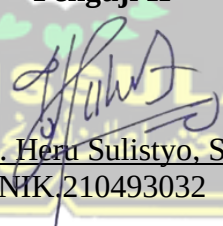


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

HALAMAN PENGESAHAN**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
MENYUMBANGKAN PENGETAHUAN DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PERSONIL KEPOLISIAN DI
POLRES CIREBON****Disusun oleh:****Rumansyah Siregar****NIM. 20402400342**

Telah dipertahankan penguji

Pada tanggal, 1 Mai 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.210493032

Penelitian tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal 1 Mai 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 : Rumansyah Siregar
NIM : 20402400342
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 :

"Kepemimpinan Transformasional Dan Menyumbangkan Pengetahuan Dalam Meningkatkan Kinerja Personil Kepolisian Di Polres Cirebon"

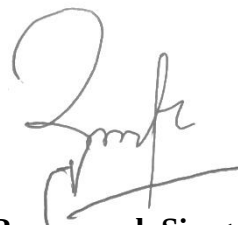
merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

Semarang, 1 Mei 2025



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



Rumansyah Siregar
NIM. 20402400342

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Rumansyah Siregar
NIM : 20402400342
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa tesis dengan judul :

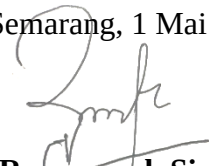
Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

“Kepemimpinan Transformasional Dan Menyumbangkan Pengetahuan Dalam Meningkatkan Kinerja Personil Kepolisian Di Polres Cirebon”

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 Mai 2025



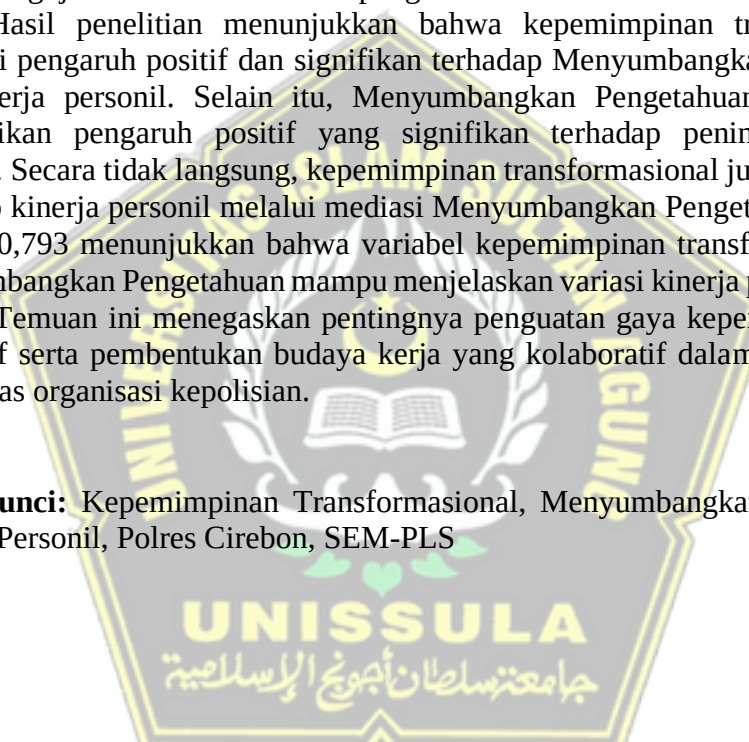
Rumansyah Siregar
NIM.20402400342

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan Menyumbangkan Pengetahuan terhadap peningkatan kinerja personil Polres Cirebon. Dalam era digital saat ini, kepemimpinan yang adaptif dan budaya Menyumbangkan Pengetahuan menjadi kunci penting dalam penguatan sumber daya manusia di lembaga penegak hukum. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh personil Polres Cirebon sebanyak 201 orang, yang juga dijadikan sebagai sampel melalui teknik sensus. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) untuk menguji model struktural dan pengaruh antar variabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Menyumbangkan Pengetahuan dan kinerja personil. Selain itu, Menyumbangkan Pengetahuan juga terbukti memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja personil. Secara tidak langsung, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap kinerja personil melalui mediasi Menyumbangkan Pengetahuan. Nilai R^2 sebesar 0,793 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan Menyumbangkan Pengetahuan mampu menjelaskan variasi kinerja personil sebesar 79,3%. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan gaya kepemimpinan yang inspiratif serta pembentukan budaya kerja yang kolaboratif dalam meningkatkan efektivitas organisasi kepolisian.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Menyumbangkan Pengetahuan, Kinerja Personil, Polres Cirebon, SEM-PLS

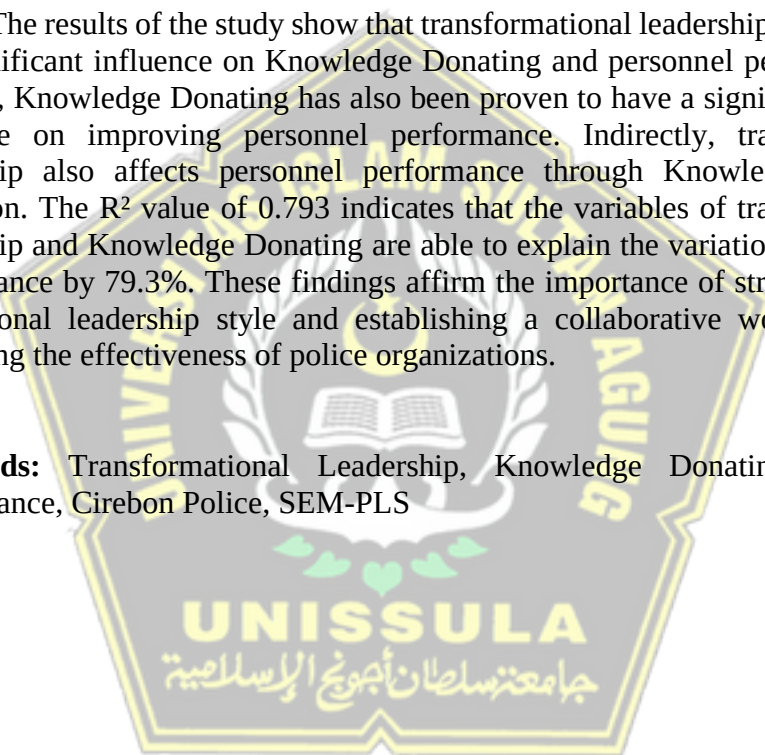


ABSTRACT

This study aims to examine the influence of transformational leadership and Knowledge Donating on improving the performance of Cirebon Police personnel. In today's digital era, adaptive leadership and a culture of Knowledge Donating are important keys in strengthening human resources in law enforcement agencies. This study uses a quantitative approach with an explanatory research method. The population in this study is all Cirebon Police personnel as many as 201 people, which are also used as samples through census techniques. Data collection was carried out through questionnaires and analyzed using the Partial Least Square (PLS) method to test the structural model and the influence between variables.

The results of the study show that transformational leadership has a positive and significant influence on Knowledge Donating and personnel performance. In addition, Knowledge Donating has also been proven to have a significant positive influence on improving personnel performance. Indirectly, transformational leadership also affects personnel performance through Knowledge Donating mediation. The R^2 value of 0.793 indicates that the variables of transformational leadership and Knowledge Donating are able to explain the variation in personnel performance by 79.3%. These findings affirm the importance of strengthening an inspirational leadership style and establishing a collaborative work culture in improving the effectiveness of police organizations.

Keywords: Transformational Leadership, Knowledge Donating, Personnel Performance, Cirebon Police, SEM-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:

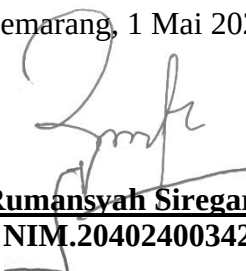
1. Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesehatan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis.
2. Dr. H. Asyhari SE MM selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis sehingga selesainya tesis ini.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE,M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak dan Ibu staf pengajar Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmunya melalui

kegiatan pembelajaran.

5. Seluruh staf administrasi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Sultan Agung.
6. Istri tercinta, kedua Orang Tua, anak – anak, serta seluruh keluarga besar yang telah memberikan dorongan dan doa untuk menyelesaikan cita-cita mulia ini.
7. Teman-teman seperjuangan Magister Management Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah berpartisipasi dan memberi dorongan dalam penyusunan tesis ini.
8. Semua pihak yang telah banyak membantu penulis secara langsung maupun tidak langsung dalam menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

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

Semarang, 1 Mai 2025



Rumansyah Siregar
NIM.20402400342

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. 13	
1.2. 16	
1.3. 16	
1.4. 17	
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	6
2.1. 18	
2.2. 19	
2.3. Error! Bookmark not defined.	
2.4. 20	
2.5. 24	
BAB III METODE PENELITIAN.....	12
3.1 25	
3.2 25	
3.3 26	
3.4 26	
3.5 27	
3.6 28	
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	26
4.1 39	

1.1.1	Gambaran Umum Responden	26
1.1.2	Analisis Deskriptif Variabel.....	27
4.2	46	
4.2.1	Hasil Outer Model (Measurement Model).....	33
4.2.2	Hasil Inner Model	35
4.2.3	Indirect Effect.....	37
4.2.4	Pengujian Hipotesis.....	38
4.2.5	R Square	41
4.3	55	
4.3.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Personil.....	42
4.3.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Menyumbangkan Pengetahuan	43
4.3.3	Pengaruh Menyumbangkan Pengetahuan.....	57
BAB V	PENUTUP.....	47
5.1	60	
5.2	61	
5.3	62	
5.4	63	
DAFTAR PUSTAKA		51



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian	14
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden	26
Tabel 4. 2 Nilai Indeks Variabel Kepemimpinan Transformatif	28
Tabel 4. 3 Nilai Indeks Variabel Menyumbangkan Pengetahuan	30
Tabel 4. 4 Nilai Indeks Variabel Kinerja personil	31
Tabel 4. 5 Uji Discriminant Validity	34
Tabel 4. 6 Uji Composite Reliability	35
Tabel 4. 7 Hasil Analisis Jalur Partial Least Square	35
Tabel 4. 8 Hasil Indirect Effect	38
Tabel 4. 9 Hasil R Square	41
DAFTAR GAMBAR	
Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian	11



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam era digital, institusi kepolisian menghadapi tantangan dan peluang besar untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Pemanfaatan teknologi digital memungkinkan kepolisian untuk bertransformasi dalam berbagai aspek, seperti pengelolaan data, penegakan hukum, dan pelayanan masyarakat. Digitalisasi mendukung pengembangan sistem manajemen informasi yang terintegrasi, seperti penggunaan big data dan *artificial intelligence* (AI) untuk menganalisis pola kejahatan, memprediksi potensi ancaman, serta meningkatkan respons terhadap insiden.

Selain itu, teknologi seperti *body-worn cameras* dan aplikasi berbasis digital mempromosikan transparansi, akuntabilitas, dan kepercayaan masyarakat terhadap kepolisian. Namun, era digital juga membawa tantangan baru, seperti kejahatan siber, penyebaran disinformasi, dan risiko privasi data. Untuk mengatasi ini, institusi kepolisian perlu meningkatkan kompetensi digital personel, memperkuat infrastruktur teknologi, serta mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang adaptif. Dengan strategi yang tepat, kepolisian dapat memanfaatkan era digital untuk menjadi institusi yang lebih responsif, modern, dan terpercaya dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat.

Sumber Daya Manusia bukan hanya sebagai aset, tetapi juga sebagai kekuatan utama yang mendorong keberlanjutan dan keberhasilan organisasi (Abdul

Ghoffar, 2020). Pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja PERSONIL menjadi esensial dalam menghadapi tantangan kompleks ini.

Organisasi sangat bergantung pada sumber daya yang dimilikinya dalam menjalankan aktivitasnya dan pegawai dipandang sebagai sumber daya utama bagi organisasi manapun (Liu & Lin, 2019). Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, pemerintah harus membangun suasana internal yang kondusif untuk menciptakan kesatuan antara pimpinan, karyawan dan organisasi perangkat daerah sehingga mampu menjalankan fungsi urusan bidang sesuai dengan kewenangannya. Dalam sebuah organisasi pemimpin memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap tercapainya fungsi dan tujuan organisasi (Salas-Vallina et al., 2020). Gaya kepemimpinan yang tepat akan mempengaruhi kinerja PERSONIL untuk menyelesaikan fungsi dan tujuan organisasi dengan baik (Buil et al., 2019).

Salah satu pendekatan yang semakin diakui dalam literatur manajemen adalah kepemimpinan transformasional (Hilton et al., 2023). Kepemimpinan transformasional bukan hanya sekadar mengelola, tetapi lebih kepada memotivasi, menginspirasi, dan mengarahkan PERSONIL menuju pencapaian visi Bersama (Kaur Bagga et al., 2023). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan dampak positif kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas (Chen & Chang, 2013), motivasi (Pawar, 2016), dan keterlibatan karyawan (Prochazka et al., 2017), namun belum banyak yang mengeksplorasi hubungannya dengan nilai-nilai religiusitas dan praktik *Menyumbangkan Pengetahuan* dalam konteks peningkatan kinerja PERSONIL.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Rawashdeh & Tamimi, 2020). Namun, berbeda dengan temuan lainnya, kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Rafia & Sudiro, 2020).

Perbedaan hasil penelitian tersebut membentuk kesenjangan yang perlu dijelaskan. Untuk mengatasi keambiguitas ini, beberapa saran penelitian, termasuk (Le & Lei, 2019) menyarankan untuk lebih mendalam memahami peran faktor lain seperti *Menyumbangkan Pengetahuan*. Dalam rangka mengisi celah pengetahuan ini, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi variabel lain yang dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja PERSONIL. Menyumbangkan Pengetahuan dalam organisasi dapat menciptakan kerjasama yang saling berbagi dan menerima informasi antar karyawan (Mulyana et al., 2015). Menyumbangkan Pengetahuan dapat didefinisikan sebagai budaya interaksi sosial yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan karyawan di seluruh departemen atau organisasi (Liao et al., 2007).

Pengetahuan dianggap sebagai sumber daya strategis selain sumber-sumber daya lain yang dianggap penting dalam sebuah organisasi (Yousef Obeidat et al., 2017a) kemudian ditegaskan kembali bahawa Menyumbangkan Pengetahuan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja (Sàadah & Rijanti, 2022).

1.2. Rumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang masalah diatas peneliti mengangkat rumusan masalah “bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui kepemimpinan transformasional dan Menyumbangkan Pengetahuan di Polres Cirebon”. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Personil?
- 2) Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Menyumbangkan Pengetahuan?
- 3) Bagaimana pengaruh Menyumbangkan Pengetahuan terhadap kinerja Personil?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional, nilai-nilai religiusitas dan *Menyumbangkan Pengetahuan* terhadap kinerja sumber daya manusia sebagaimana berikut :

- 1) Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia.
- 2) Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Menyumbangkan Pengetahuan*.
- 3) Menguji dan menganalisis pengaruh *Menyumbangkan Pengetahuan* terhadap kinerja sumber daya manusia.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian ini adalah :

1. Manfaat teoritis dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan ilmu Manajemen, khususnya dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan Menyumbangkan Pengetahuan terhadap kinerja sumber daya manusia. Temuan dari penelitian ini tidak hanya dapat memperkaya pemahaman teoritis kita tentang interaksi antar variabel tersebut, tetapi juga memberikan landasan bagi pengembangan metode alternatif dalam meningkatkan kinerja di Polres Cirebon. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi sumber referensi yang berharga untuk penelitian lanjutan di bidang ini.
2. Dari segi manfaat praktis, penelitian ini dapat menjadi sumber informasi yang berharga bagi pihak terkait dengan efektivitas kinerja sumber daya manusia di Polres Cirebon. Temuan ini tidak hanya memberikan wawasan mendalam tentang variabel-variabel yang memengaruhi kinerja, tetapi juga dapat menjadi referensi utama bagi praktisi terkait dalam menyusun kebijakan dan strategi untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Informasi yang diperoleh dari penelitian ini dapat digunakan sebagai landasan untuk merancang intervensi yang lebih efektif dan berkelanjutan di tingkat organisasional, sehingga memberikan dampak positif yang signifikan pada hasil dan produktivitas Polres Cirebon.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan dijelaskan secara detail penjabaran tentang masing-masing variabel penelitian yaitu kepemimpinan transformasional, *Menyumbangkan Pengetahuan* dan kinerja sumber daya manusia yang kemudian diakhiri dengan model empirik penelitian.

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja sumber daya manusia merupakan hasil dari kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan ide seorang pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya (Yulianti, 2015). Menurut (Sudiantha et al., 2017a) kunci keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi sangat terkait dengan kinerja sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia didefinisikan sebagai kemampuan sumber daya manusia dalam menyelesaikan tugasnya dengan dukungan dari pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang dimilikinya serta sebagai hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Sudiro, 2021).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah manifestasi dari pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman seorang pegawai yang dipengaruhi oleh kerjasama antar pegawai dan kerjasama dengan pimpinan. Dalam konteks pengukuran kinerja sumber daya manusia, penelitian ini akan mengadopsi empat indikator utama, yaitu kualitas, kuantitas, perlunya pengawasan, dan pengaruh interpersonal (Mathis & John H. Jackson, 2012).

2.2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu model kepemimpinan yang menanamkan nilai kepercayaan, memberi inspirasi, merangsang keinginan untuk pengembangan diri, dan mempertimbangkan kebutuhan pegawainya (Masa'deh et al., 2016). Dalam kepemimpinan transformasional, terjalin hubungan positif antara pemimpin dan bawahan, yang memotivasi kinerja, komitmen, dan menciptakan kepemimpinan yang efektif (Jones & Rudd, 2008). Ciri khas kepemimpinan transformasional melibatkan komunikasi yang tegas dan jelas mengenai tujuan organisasi, peran utama sebagai ujung tombak organisasi, aktif dalam pembinaan pegawai, dan memotivasi mereka untuk turut berkontribusi pada pengembangan organisasi (Boberg & Bourgeois, 2016).

Kepemimpinan transformasional juga didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk menggerakkan bawahannya melampaui potensi mereka dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih dari yang diharapkan (Trushkina et al., 2020). Keefektifan seorang pemimpin dinilai berdasarkan kinerja pegawai, pertumbuhan organisasi, dan kepuasan pegawai yang dipimpinnya (Abouria & Othman, 2017). Pemimpin transformasional dianggap mampu memengaruhi bawahan tanpa menggunakan unsur paksaan untuk memenuhi kebutuhan organisasi (Singgih et al., 2020).

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional dapat dianggap sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mampu mentransformasikan kemampuan orang lain secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Empat indikator utama kepemimpinan transformasional melibatkan pertimbangan

individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh yang baik atau ideal (Burns & Bass, Bernard M, 2008).

2.3. Menyumbangkan Pengetahuan

Menyumbangkan Pengetahuan adalah antara individu yang saling menguntungkan satu sama lain dengan cara bertukar pikiran, pendapat atau informasi yang dimiliki (Son et al., 2020). *Menyumbangkan Pengetahuan* merupakan interaksi sosial yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman dan keahlian karyawan dalam organisasi agar bisa bekerja lebih baik, cepat dan efisien (Fischer & Döring, 2022). *Sharing knowledge* juga dapat dipahami sebagai perilaku seseorang yang secara sukarela menyediakan akses terhadap orang lain mengenai pengetahuan dan pengalamannya (P. K. Singh, 2018).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Menyumbangkan Pengetahuan* perilaku seseorang yang secara sukarela menyediakan akses terhadap orang lain yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman dan keahlian karyawan dalam organisasi agar bisa bekerja lebih baik, cepat dan efisien. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur *Menyumbangkan Pengetahuan* dalam penelitian ini adalah indikator yang dikembangkan oleh (Kingston, 2012) yaitu: Membagikan secara sukarela pengetahuan ; Berkomunikasi dengan semua orang dan Menerima dan mendapatkan semua informasi dengan mudah dan bebas.

2.4. Pengaruh Antar Variabel

2.4.1. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kinerja sumber daya manusia (Agung Nugroho et al., 2020; Idris et al., 2022; Santoso et al., 2020) dan temuan ini konsisten dengan hasil penelitian lain yang menegaskan adanya hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja (Alrowwad et al., 2020; Ariffin, 2014; Khan et al., 2018).

Lain halnya penelitian yang dibuat oleh Kurniawan (2024) kepemimpinan transformasional tidak terbukti berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Sleman, Novitasari (2020) kepemimpinan transformasional tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja dan Mahdi (2022) kepemimpinan transformasional tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Dengan merujuk pada riset dan literatur sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia

2.4.2. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Menyumbangkan Pengetahuan*

Kepemimpinan transformasional membangun budaya kerja yang mengarah pada perilaku *Menyumbangkan Pengetahuan* dan terlibat didalam proses manajemen pengetahuan dengan menanamkan pentingnya *Menyumbangkan Pengetahuan* pada (Le & Lei, 2018).

Kepemimpinan transformasional memfasilitasi *Menyumbangkan Pengetahuan* diharapkan mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki organisasi untuk menjaga kelangsungan hidup dan mencapai tujuan organisasi (Yadav et al., 2019).

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar untuk merangsang perilaku *Menyumbangkan Pengetahuan* individu, yang merupakan prasyarat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi (Son et al., 2020).

Lain halnya penelitian yang dilakukan oleh Meildy Louisa Kese (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional di dapati tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap perilaku *Menyumbangkan Pengetahuan*, Oetari (2009) Kepemimpinan Transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Knowledge Donating di Telkomsel dan Isthofaina Astuty (2024) Transformasional dan Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Knowledge Donating.

Berdasarkan riset dan kajian pustaka sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Menyumbangkan Pengetahuan*

2.4.3. Menguji dan menganalisis pengaruh *Menyumbangkan Pengetahuan* terhadap kinerja sumber daya manusia.

Transformational leadership ditemukan mampu meningkatkan kinerja yang produktif (Jensen et al., 2020; Rawashdeh et al., 2020; Santoso et al., 2020; S. K. Singh et al., 2020; Toufaili, 2017). *Transformational leadership* mendorong penyelesaian pekerjaan dengan cara inovatif yang akhirnya meningkatkan produktivitas kerja (Zuraik & Kelly, 2019).

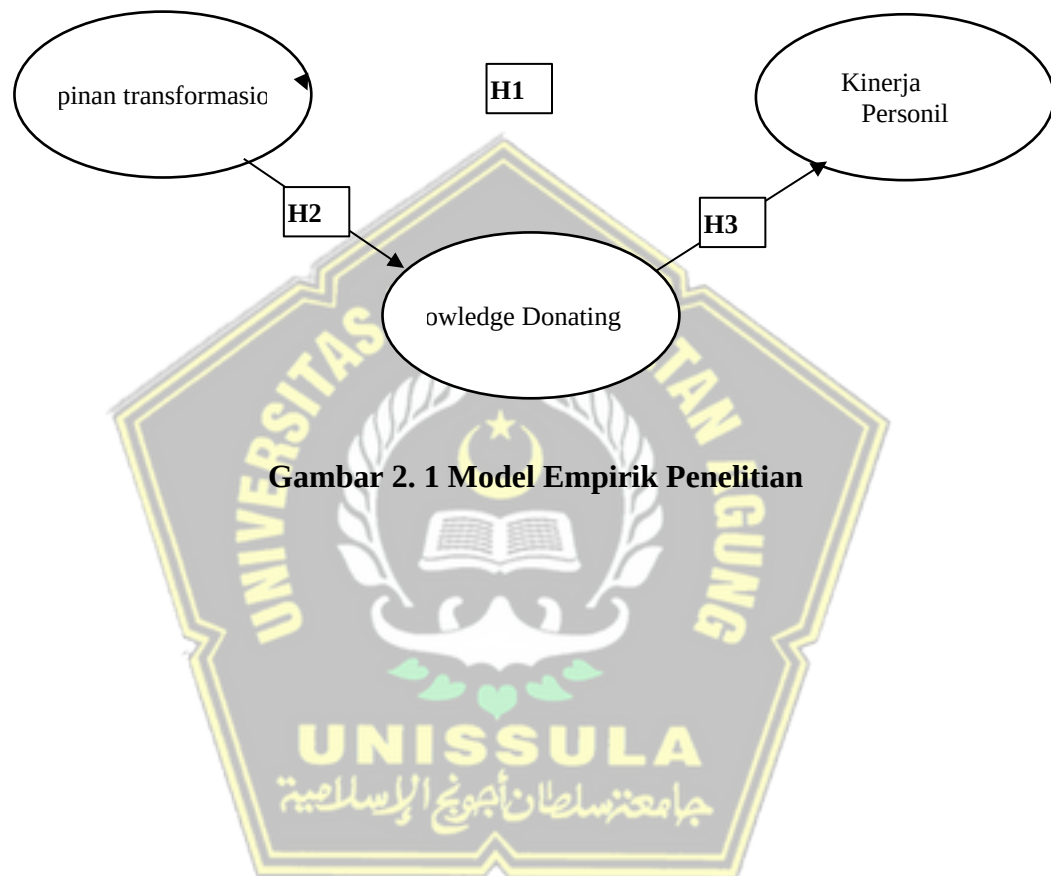
Lain halnya Penelitian yang dilakukan oleh Prasetya (2021) Menyumbangkan Pengetahuan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, Wahyuni (2013) Korelasi Menyumbangkan Pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi layanan tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja departemen.

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : *Menyumbangkan Pengetahuan* berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia

2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka diatas peneliti menyusun model empiric sebagai dasar penelitian sebagai berikut:



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, *Menyumbangkan Pengetahuan* dan kinerja PERSONIL.

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 PERSONIL Polres Cirebon sebanyak 201 PERSONIL.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Sample dalam penelitian ini menggunakan tehnik sensus dimana seluruh populasi merupakan sample. Sehingga sample dalam penelitian ini adalah seluruh PERSONIL Polres Cirebon 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, *Menyumbangkan Pengetahuan* dan kinerja PERSONIL. Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia serta identitas responden diperoleh dari referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

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

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden terkait transformational leadership, religiusitas, *Menyumbangkan Pengetahuan* dan kinerja PERSONIL. Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Quesitionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan

menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

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

2. Data Sekunder

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

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian terkait variable transformational leadership, religiusitas dan kinerja PERSONIL.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel penelitian ini mencakup transformational leadership, *Menyumbangkan Pengetahuan* dan kinerja PERSONIL. Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.1.

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
1.	Kinerja sumber daya manusia manifestasi dari pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman seorang pegawai yang dipengaruhi oleh kerjasama antar pegawai dan kerjasama dengan pimpinan.	1. Kualitas Kerja; 2. Kuantitas; 3. Ketepatan Waktu; 4. Efektifitas 5. Kemandirian.	Skala Likert 1 s/d 5
2.	Kepemimpinan transformasional suatu gaya kepemimpinan yang mampu mentransformasikan kemampuan orang lain secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.	1. memberi teladan, 2. mendorong kinerja bawahan, 3. mengharmoniskan lingkungan kerja, 4. meningkatkan kemampuan terus menerus, 5. mampu menghadapi situasi yang rumit	Skala Likert 1 s/d 5
3.	Menyumbangkan Pengetahuan Merupakan proses memberikan wawasan intelektual antara sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi.	1. Menyumbangkan Pengetahuan baru 2. Menyampaikan progress kerja 3. Berbagi Keahlian	Skala Likert 1 s/d 5

3.6 Metode Analisis Data

1.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

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

jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

1.6.2. Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji 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).

3.6.3. 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 kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted* (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstrasi 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 mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen 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 kontruk. Jika korelasi kontruk 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).

4. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu kontruk 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 kontruk tersebyr memiliki reliabilitas yang tinggi.

5. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *croncbach's alpha* > 0.7 . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formartif dilakukukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. *Uji Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

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

6. Analisa Inner Model

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasar pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk kontruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten

dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai Q^2 prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

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

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

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

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

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

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

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

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

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

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (*dependen*), *Q-square* test untuk relevansi prediktif, *t*-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

7. Pengujian Hipotesis

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

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

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

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

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

3) Kriteria pengujian

H_0 diterima bila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

H_0 diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

4) Perhitungan nilai t :

a) Apabila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ berarti ada pengaruh secara partial

masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

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

8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model strukturnya 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 estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

9. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik 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 ditolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah Personil Polres Cirebon. Proses penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung dan dengan melalui *Google Form* sehingga diperoleh sampel sebanyak 201 responden yaitu total Personil Polres Cirebon. Data dianalisis berdasarkan hasil dari penyebaran kuesioner yang telah kemudian diolah dengan menggunakan *Software Smart PLS.* untuk mengetahui Gambaran tentang para responden tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut

1.1.1 Gambaran Umum Responden

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	168	84
	Perempuan	33	16
Usia Responden	20 – 30	28	14
	31 – 40	153	76,5
	41 – 50	20	9,5
Tingkat Pendidikan	SMA	12	6
	D3	32	16
	S1	142	71
	S2	15	7

Sumber: data primer yang diolah 2024

Berdasarkan karakteristik responden seperti dijelaskan pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa tanggapan responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa sebagian besar Personil Polres Cirebon didominasi oleh Laki - laki sebesar 84% dan Perempuan 16%. Tanggapan responden berdasarkan usia sebagian besar didominasi pegawai berusia 31 – 40 tahun sebanyak 76.5 %. Responden dari

Tingkat Pendidikan menunjukkan bahwa sebanyak 71 % memiliki Tingkat Pendidikan S1 adalah terbanyak pada Personil Polres Cirebon. Hal ini menunjukkan bahwa anggota kepolisian yang menjadi responden dalam usia aktif, siap bekerja di lapangan dengan tingkat intelektual yang tinggi sehingga diharapkan anggota mampu menyelesaikan tugas dengan baik.

1.1.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Dalam hal ini analisis deskriptif menjelaskan tanggapan para masyarakat terhadap pertanyaan yang diajukan masing-masing variabel Menyumbangkan Pengetahuan, Kepemimpinan transformasional, 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). Angka indeks dapat menyimpulkan derajat persepsi responden akan indikator-indikator dari variabel dalam penelitian. Cara menghitung indeks jawaban dari responden dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

- Skor penilaian terendah berada pada angka 1
- Skor penilaian tertinggi pada angka 5
- Interval = (Nilai Maksimal – Nilai Minimal) / (Jumlah Kelas) = $(5-1)/3 = 1,3$

Dengan demikian intervalnya dijelaskan sebagai berikut:

1. 1,00 – 2,29 = Rendah
2. 2,30 – 3,59 = Sedang
3. 3,60 – 5,00 = Tinggi

4.3.1.1 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan transformasional

Statistik deskriptif Kepemimpinan transformasional akan menggambarkan Kepemimpinan transformasional Personil Polres Cirebon. Tanggapan dari responden mengenai Kepemimpinan transformasional Personil Polres Cirebon ditunjukkan pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Nilai Indeks Variabel Kepemimpinan Transformasional

Kode	Indikator	ST	S	N	S	SS	Mean	Kriteria
Kt 1	Memberi Teladan	10	20	61	60	50	3.597	Sedang
Kt 2	Mendorong Kinerja Bawahan	18	10	63	58	52	3.577	Sedang
Kt 3	Mengharmoniskan Lingkungan Kerja	14	16	46	68	57	3.687	Tinggi
Kt 4	Meningkatkan Kemampuan Terus Menerus	15	15	53	52	66	3.692	Tinggi
Kt 5	Mampu Menghadapi Situasi Yang Rumit	9	16	72	51	53	3.612	Tinggi
Rata-rata							3.433	Sedang

Sumber : Data primer diolah, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 4.2, Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa rata-rata skor nilai indeks variabel Kepemimpinan Transformasional di Polres Cirebon adalah sebesar 3,433, yang berada dalam kategori Sedang. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, responden menilai penerapan kepemimpinan transformasional di lingkungan Polres Cirebon belum sepenuhnya optimal dan masih memerlukan peningkatan dalam beberapa aspek. Rincian dari masing-masing indikator menunjukkan adanya variasi dalam persepsi responden. Indikator

Mengharmoniskan Lingkungan Kerja memperoleh skor rata-rata tertinggi yaitu 3,687, diikuti oleh Meningkatkan Kemampuan Terus Menerus dengan skor 3,692, dan Mampu Menghadapi Situasi yang Rumit sebesar 3,612. Ketiga indikator ini berada dalam kategori Tinggi, yang mengindikasikan bahwa anggota kepolisian cukup merasakan dampak positif dari kepemimpinan yang menciptakan suasana kerja harmonis, mendorong peningkatan kompetensi secara berkelanjutan, serta memiliki kesiapan dalam menghadapi situasi kompleks.

Namun demikian, dua indikator lainnya yaitu Memberi Teladan dan Mendorong Kinerja Bawahan masing-masing memperoleh skor 3,597 dan 3,577, yang keduanya berada dalam kategori Sedang. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar aspek kepemimpinan transformasional telah berjalan dengan baik, masih terdapat kelemahan dalam aspek keteladanan pimpinan dan dorongan motivasional terhadap bawahan. Aspek-aspek ini sangat penting dalam menciptakan iklim kerja yang inspiratif dan memotivasi, sehingga perlu mendapatkan perhatian khusus dari pihak manajemen.

Secara keseluruhan, meskipun terdapat indikator yang menunjukkan kinerja tinggi, namun nilai rata-rata keseluruhan yang masih dalam kategori sedang menunjukkan perlunya upaya lebih lanjut untuk memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional di Polres Cirebon. Upaya perbaikan dapat difokuskan pada penguatan peran pimpinan sebagai teladan serta peningkatan strategi motivasi kepada anggota, agar kinerja organisasi dapat meningkat secara menyeluruh dan berkelanjutan.

4.3.1.2 Statistik Deskriptif Variabel Menyumbangkan Pengetahuan

Statistik deskriptif Menyumbangkan Pengetahuan akan menggambarkan kepuasan Personil Polres Cirebon. Tanggapan dari responden mengenai Menyumbangkan Pengetahuan Personil Polres Cirebon ditunjukkan pada tabel 4.3 sebagai berikut :

Tabel 4. 3 Nilai Indeks Variabel Menyumbangkan Pengetahuan

Kode	Indikator	ST	S	N	S	SS	Mean	Kriteria
Ks 1	Menyumbangkan Pengetahuan baru	13	18	59	57	54	3.602	Tinggi
Ks 2	Menyampaikan progress kerja	11	19	65	55	51	3.677	Tinggi
Ks 3	Berbagi Keahlian	12	17	47	56	69	3.761	Tinggi
Rata-rata							3.680	Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2025

Dari tabel 4.3 Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa rata-rata skor Nilai Indeks Variabel Menyumbangkan Pengetahuan di Polres Cirebon adalah sebesar 3,680, yang termasuk dalam kategori Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, para personil di Polres Cirebon memiliki kecenderungan yang positif terhadap perilaku Menyumbangkan Pengetahuan di lingkungan kerja mereka. Rincian dari masing-masing indikator memperlihatkan bahwa indikator Menyumbangkan Pengetahuan baru memperoleh skor rata-rata sebesar 3,602, Kemampuan Dalam Menyampaikan progress kerja 3,677, dan Berbagi Keahlian mendapatkan skor tertinggi sebesar 3,761.

Ketiga indikator tersebut berada dalam kategori Tinggi, yang mengindikasikan bahwa personil di Polres Cirebon telah menunjukkan keterbukaan dan kemampuan yang baik dalam hal Menyumbangkan Pengetahuan, baik yang

bersumber dari informasi umum, pengalaman kerja, maupun gagasan-gagasan baru yang mungkin berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Nilai tertinggi pada indikator penyampaian dan pengumpulan ide atau gagasan mencerminkan adanya budaya yang cukup kuat dalam mendorong kreativitas dan partisipasi aktif dalam berbagi inovasi di antara anggota kepolisian.

Meskipun hasil ini menunjukkan capaian yang menggembirakan, tetap diperlukan upaya yang berkelanjutan untuk mendorong peningkatan kualitas budaya Menyumbangkan Pengetahuan, terutama dalam memperkuat mekanisme dan ruang diskusi yang memungkinkan transfer pengetahuan berlangsung lebih sistematis dan meluas. Dengan demikian, Menyumbangkan Pengetahuan dapat berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja personil dan efektivitas organisasi secara keseluruhan di Polres Cirebon.

4.3.1.3 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja personil

Statistik deskriptif Kinerja personil akan menggambarkan Kinerja personil pada Polres Cirebon. Tanggapan dari responden mengenai Kinerja personil Polres Cirebon ditunjukkan pada tabel 4.4 sebagai berikut :

Tabel 4. 4 Nilai Indeks Variabel Kinerja personil

Kode	Indikator	ST S	TS	N	S	SS	Mean	Kriteri a
Kp 1	Kualitas Kerja	15	13	62	58	53	3.602	Tinggi
Kp 2	Kuantitas	15	15	51	65	55	3.647	Tinggi
Kp 3	Ketepatan Waktu	17	12	60	55	57	3.612	Tinggi
Kp 4	Efektifitas	14	16	57	59	55	3.622	Tinggi
Kp 5	Kemandirian	14	15	57	61	54	3.627	Tinggi
Rata-rata							3.622	Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2025

Dari tabel 4.4 Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Polres Cirebon, diketahui bahwa rata-rata skor nilai indeks variabel kinerja personil berada pada angka 3,622. Nilai ini masuk dalam kategori Tinggi, yang menunjukkan bahwa secara umum kinerja personil dinilai positif oleh para responden. Ini mencerminkan bahwa kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian telah diterapkan dengan cukup baik dalam pelaksanaan tugas kepolisian di wilayah tersebut.

Secara rinci, indikator Kuantitas memperoleh skor tertinggi dengan nilai rata-rata 3,647, diikuti oleh Kemandirian sebesar 3,627, Efektivitas sebesar 3,622, Ketepatan Waktu sebesar 3,612, dan Kualitas Kerja sebesar 3,602. Meskipun seluruh indikator berada dalam kategori Tinggi, perbedaan nilai antar indikator menunjukkan adanya peluang untuk perbaikan, terutama pada aspek Kualitas Kerja yang memiliki nilai rata-rata terendah dibandingkan indikator lainnya. Hal ini dapat menjadi perhatian bagi pimpinan untuk mendorong peningkatan mutu hasil kerja personil.

Kategori Tinggi yang dicapai secara keseluruhan ini menggambarkan bahwa Polres Cirebon telah memiliki sistem kerja yang cukup efektif dalam mendukung tugas-tugas kepolisian. Namun demikian, untuk mencapai kinerja yang lebih optimal, perlu adanya langkah-langkah strategis dan berkelanjutan yang menitikberatkan pada penguatan kepemimpinan transformasional dan Menyumbangkan Pengetahuan di lingkungan kerja. Melalui kepemimpinan yang inspiratif dan partisipatif, diharapkan personil dapat terus meningkatkan

kompetensinya, memperkuat kolaborasi, serta menciptakan budaya kerja yang adaptif dan inovatif, sehingga kinerja institusi secara keseluruhan dapat terus meningkat.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Hasil Outer Model (Measurement Model)

a. Uji Convergent Validity

Pengujian validitas diterapkan pada semua item pertanyaan di setiap variabel. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan yaitu melalui Uji validitas mencakup *convergent validity*, dan *discriminant validity*

Tabel 4. 5 Uji Convergent Validity

Kode	Variabel	Nilai Outer Loading	T-statistik	Keterangan
Menyumbangkan Pengetahuan				VALID
Ks 1	Menyumbangkan Pengetahuan baru	0.847	38.449	
Ks 2	Menyampaikan progress kerja	0.823	34.357	
Ks 3	Berbagi Keahlian	0.827	34.448	
Kepemimpinan Transformasional				VALID
Kt 1	Memberi Teladan	0.799	30.139	
Kt 2	Mendorong Kinerja Bawahan	0.791	27.985	
Kt 3	Mengharmoniskan Lingkungan Kerja	0.822	33.224	
Kt 4	Meningkatkan Kemampuan Terus Menerus	0.812	32.111	
Kt 5	Mampu Menghadapi Situasi Yang Rumit	0.750	21.789	
Kinerja Personil				VALID
Kp 1	Kualitas Kerja	0.779	25.094	
Kp 2	Kuantitas	0.809	31.430	
Kp 3	Ketepatan Waktu	0.808	30.011	
Kp 4	Efektifitas	0.812	30.162	
Kp 5	Kemandirian	0.814	31.980	

Sumber: data output PLS 2025

Berdasarkan hasil pada tabel 4.5 pada masing-masing instrument variabel menunjukkan bahwa semua indikator variabel diketahui valid, karena nilai loading

lebih besar dari 0.5, sehingga indikator tersebut memenuhi kelayakan untuk dilakukan penelitian dan dikatakan valid.

b. Discriminant Validity

Tabel 4. 5 Uji Discriminant Validity

Variabel	Avarange Variance Extracted (AVE)	Sign off
Menyumbangkan Pengetahuan	0.693	0,5
Kepemimpinan Transformasional	0.632	0,5
Kinerja Personil	0.647	0,5

Sumber: hasil olah data PLS 2025

Berdasarkan hasil uji *discriminant validity* disimpulkan bahwa akar (AVE) konstruk pada masing-masing variabel Kepemimpinan transformasional, Menyumbangkan Pengetahuan, Kinerja personil menunjukkan nilai AVE telah melebihi ketentuan sebesar 0.5.

c. Composite Reliability

Nilai composite reliability dalam PLS digunakan untuk mengukur konsistensi dari blok indikator dalam model pengukuran reflektif. Nilai composite reliability yang tinggi menunjukkan konsistensi yang tinggi dari blok indikator dalam mengukur konstruk. Untuk melakukan uji reliabilitas pada instrumen pengumpul data melalui menu Algorithm Report dengan melihat nilai Quality Criteria Composite Menyumbangkan Pengetahuan profesionalite Reliability $\geq$ dari 0,70. Dengan demikian instrumen yang

sedang diujicobakan dapat dinyatakan reliabel, artinya sebagai sebuah alat pengukuran, instrumen tersebut dapat mengukur secara konsisten.

Tabel 4. 6 Uji Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Sign off	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional	0.896	0.7	Reliable
Menyumbangkan Pengetahuan	0.871	0.7	Reliable
Kinerja Personil	0.902	0.7	Reliable

Sumber: hasil olah data PLS 2025

Hasil pengujian nilai *Composite Reliability* menunjukkan bahwa seluruh nilai *Composite Reliability* pada masing-masing variabel penelitian telah melebihi dari nilai standarisasi sebesar 0,70, sehingga pengujian pada variabel Kepemimpinan transformasional, Menyumbangkan Pengetahuan, Kinerja personil dapat dipercaya atau diandalkan untuk mengungkapkan data yang sebenarnya dari suatu obyek.

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, Menyumbangkan Pengetahuan dan Kinerja personil. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil sebagai berikut

Tabel 4. 7 Hasil Analisis Jalur Partial Least Square

Kode	Variabel	Original sample estimate	Mean of subsamples	Standard deviation	T-statistic	P Values	Hasil
H1	Kepemimpinan transformasional > Kinerja Personil	0.481	0.481	0.055	8.744	0.000	Signifikan
H2	Kepemimpinan transformasional > Menyumbangkan Pengetahuan	0.816	0.815	0.030	27.506	0.000	Signifikan
H3	Menyumbangkan Pengetahuan > Kinerja Personil	0.455	0.454	0.054	8.446	0.000	Signifikan

Sumber: Data olahan PLS 2025

Hasil analisis jalur antar variabel penelitian dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Personil di Polres Cirebon menunjukkan hasil yang signifikan. Berdasarkan hasil analisis, nilai probabilitas (P Values) sebesar 0,000 lebih kecil dari batas signifikansi 0,05, dengan nilai original sample estimate sebesar 0,481. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformatif dengan Kinerja Personil. Artinya, semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformatif yang diterapkan, maka akan semakin meningkat pula kinerja personil di lingkungan Polres Cirebon. Dengan demikian, penguatan aspek kepemimpinan transformatif seperti pemberian inspirasi, motivasi, serta dukungan

terhadap pengembangan individu sangat penting untuk mendorong optimalisasi kinerja personil.

2. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Menyumbangkan Pengetahuan. Nilai original sample estimate yang diperoleh sebesar 0,816 dengan nilai probabilitas 0,000, yang jauh berada di bawah angka 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformasional, semakin besar pula kecenderungan personil untuk terlibat dalam aktivitas Menyumbangkan Pengetahuan. Pemimpin yang transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, kolaboratif, dan mendukung, yang pada akhirnya mendorong personil untuk saling berbagi informasi, pengalaman, dan strategi kerja secara lebih aktif.
3. Menyumbangkan Pengetahuan terhadap Kinerja Personil juga menunjukkan hasil yang signifikan. Berdasarkan hasil analisis, nilai original sample estimate sebesar 0,455 dengan nilai probabilitas 0,000. Artinya, semakin tinggi tingkat Menyumbangkan Pengetahuan di antara personil, maka semakin meningkat pula kinerja mereka. Aktivitas Menyumbangkan Pengetahuan memungkinkan personil untuk saling melengkapi pemahaman dan keterampilan, mempercepat penyelesaian tugas, serta meningkatkan kualitas pelayanan kepolisian secara keseluruhan. Dengan kata lain, budaya Menyumbangkan Pengetahuan yang kuat merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja di lingkungan Polres Cirebon.

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 1.972. kriteria yang kedua adalah P-Value, di mana hipotesis diterima

Tabel 4. 8 Hasil Indirect Effect

Hubungan Variabel	T-statistic	P Value	Kesimpulan
Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Personil Melalui Menyumbangkan Pengetahuan	8.100	0,000	Mendukung

Sumber: Data primer yang diolah 2025

Berdasarkan hasil analisis Indirect Effect, diketahui bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personil melalui Menyumbangkan Pengetahuan menunjukkan nilai t-statistic sebesar 8,100 dengan P value sebesar 0,000. Jika dibandingkan dengan nilai t tabel sebesar 1,972, maka nilai t-statistic tersebut jauh lebih besar, yang berarti hubungan ini signifikan secara statistik. Selain itu, P value yang jauh lebih kecil dari 0,05 semakin memperkuat kesimpulan bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personil melalui Menyumbangkan Pengetahuan adalah signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara tidak langsung memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap peningkatan kinerja personil melalui mekanisme Menyumbangkan Pengetahuan. Artinya, ketika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional secara efektif seperti dengan memberikan inspirasi, motivasi, serta dukungan terhadap pengembangan individu hal ini akan mendorong terjadinya praktik

Menyumbangkan Pengetahuan di antara personil. Praktik tersebut kemudian berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kinerja individu maupun keseluruhan institusi di lingkungan Polres Cirebon.

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 analisis jalur menggunakan metode Partial Least Square (PLS) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja personil di Polres Cirebon. Hal ini ditunjukkan oleh nilai T-statistik sebesar 8,744, yang jauh melebihi nilai T-tabel sebesar 1,972. Selain itu, nilai p-value yang dihasilkan adalah 0,000, yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Nilai original sample estimate sebesar 0,481 menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personil adalah positif. Artinya, semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin meningkat pula kinerja personil. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja personil dapat diterima. Temuan ini

mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan anggota kepolisian memiliki peranan penting dalam mendorong pencapaian kinerja optimal.

2) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Menyumbangkan Pengetahuan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Menyumbangkan Pengetahuan memiliki nilai T-statistik sebesar 27,506, yang jauh melebihi nilai T-tabel sebesar 1,972. Selain itu, nilai p-value sebesar 0,000 mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong terciptanya budaya Menyumbangkan Pengetahuan di lingkungan organisasi, dalam hal ini Polres Cirebon. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan perhatian secara individual kepada anggota, terbukti dapat mendorong personil untuk lebih terbuka dan aktif dalam berbagi informasi, pengalaman, serta pengetahuan yang dimilikinya. Dengan demikian, semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat Menyumbangkan Pengetahuan di antara personil. Berdasarkan hasil ini, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Menyumbangkan Pengetahuan dinyatakan diterima.

3) Pengaruh Menyumbangkan Pengetahuan Terhadap Kinerja Personil

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh Menyumbangkan Pengetahuan terhadap kinerja personil memiliki nilai T-statistik sebesar 8,446, yang jauh lebih besar dari nilai T-tabel sebesar 1,972. Selain itu, nilai p-value sebesar 0,000 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Menyumbangkan Pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja personil. Artinya, semakin tinggi tingkat Menyumbangkan Pengetahuan yang terjadi dalam organisasi, maka akan semakin mendorong peningkatan kinerja personil. Menyumbangkan Pengetahuan memungkinkan anggota kepolisian untuk saling bertukar informasi, pengalaman, dan strategi yang dapat mendukung pelaksanaan tugas secara lebih efektif dan efisien. Berdasarkan hasil ini, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Menyumbangkan Pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja personil dapat diterima.

4.2.5 R Square

Tabel 4. 9 Hasil R Square

No.	Keterangan	R Square
1	Kinerja personil	0.793
2	Menyumbangkan Pengetahuan	0.665

Sumber: data primer diolah 2025

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh, nilai R Square untuk variabel Kinerja Personil adalah sebesar 0,793. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 79,3% variasi dalam Kinerja Personil dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam penelitian ini, yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Menyumbangkan

Pengetahuan. Dengan demikian, terdapat 20,7% variasi Kinerja Personil yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak tercakup dalam model penelitian ini. Sementara itu, nilai R Square untuk variabel Menyumbangkan Pengetahuan sebesar 0,665, yang berarti bahwa sebesar 66,5% variasi dalam Menyumbangkan Pengetahuan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model, sedangkan sisanya sebesar 33,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa kedua variabel independen dalam penelitian ini memiliki kontribusi yang cukup besar dalam menjelaskan perubahan pada variabel dependen, terutama pada peningkatan kinerja personil di lingkungan Polres Cirebon.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Personil

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan Partial Least Square (PLS), hipotesis pertama yang menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personil menunjukkan hasil yang signifikan. Nilai estimasi sampel asli sebesar 0,481 menunjukkan adanya pengaruh positif yang moderat antara kepemimpinan transformasional dan kinerja personil. Dengan nilai t-statistik sebesar 8,744 yang jauh melebihi nilai kritis 1,972, hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personil adalah signifikan secara statistik. Selain itu, nilai P yang sebesar 0,000 mengkonfirmasi bahwa hubungan ini sangat kuat pada tingkat kepercayaan 99%.

Hasil ini menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja personil di Polres Cirebon. Kepemimpinan transformasional yang melibatkan pemberdayaan, komunikasi yang efektif, serta motivasi yang diberikan oleh pemimpin, dapat mendorong personil untuk bekerja lebih maksimal dan mencapai tujuan organisasi. Pengaruh yang signifikan ini mendukung teori bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan berbasis visi dapat meningkatkan semangat kerja dan kualitas kerja anggota kepolisian.

Sejalan dengan temuan ini, penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan besar dalam meningkatkan kinerja personil di sektor pelayanan publik. Studi oleh Nugroho dan Lestari (2021) menyebutkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas serta mendukung pengembangan diri anggota tim akan meningkatkan kinerja mereka secara signifikan. Oleh karena itu, memperkuat gaya kepemimpinan transformasional di Polres Cirebon dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja personil di masa depan.

4.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Menyumbangkan Pengetahuan

Hipotesis 2 menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Menyumbangkan Pengetahuan. Berdasarkan hasil analisis jalur Partial Least Square (PLS), nilai estimasi sampel asli menunjukkan angka 0,816. Nilai ini

mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang sangat kuat dan positif terhadap Menyumbangkan Pengetahuan dalam organisasi. Mean of subsamples sebesar 0,815, yang hampir sama dengan estimasi asli, juga menunjukkan kestabilan hasil pengujian. Adapun standar deviasi sebesar 0,030 menunjukkan bahwa variasi hasil analisis sangat kecil, yang mempertegas konsistensi dan keandalan temuan ini. Dengan nilai t-statistik sebesar 27,506, yang jauh melampaui nilai kritis 1,975, serta nilai P yang sebesar 0,000, hasil ini signifikan secara statistik pada tingkat kepercayaan 99%. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Menyumbangkan Pengetahuan dapat diterima.

Hasil ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh pada kinerja personil, tetapi juga pada pembentukan budaya Menyumbangkan Pengetahuan dalam organisasi. Pemimpin transformasional yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan arahan yang jelas dapat menciptakan lingkungan yang mendukung terbentuknya aliran pengetahuan di antara anggota tim. Penelitian sebelumnya juga sejalan dengan hasil ini. Penelitian oleh Wibowo (2020) menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dapat mendorong terbentuknya budaya Menyumbangkan Pengetahuan, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas dan inovasi dalam organisasi.

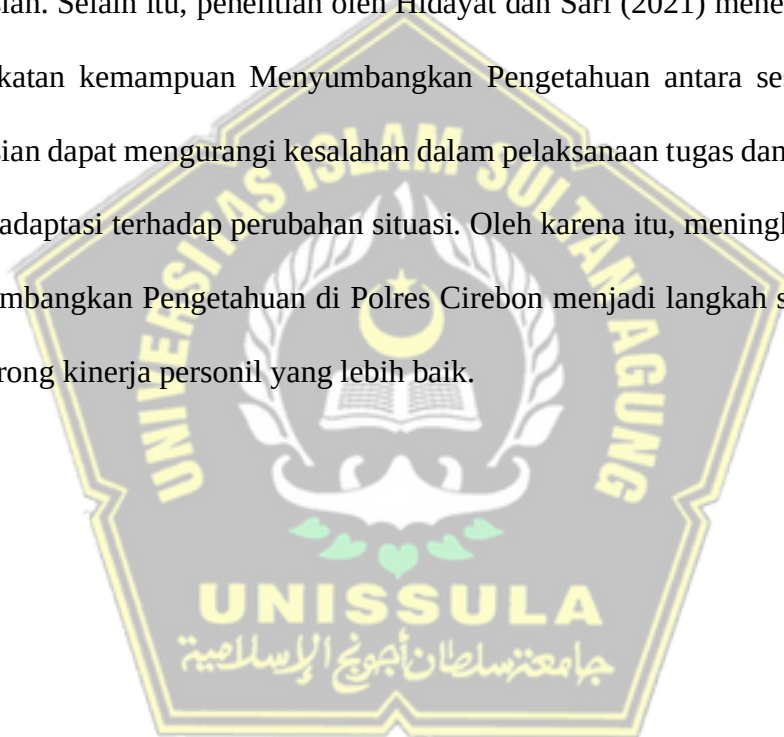
4.3.3 Pengaruh Menyumbangkan Pengetahuan Terhadap Kinerja Personil

Berdasarkan hasil analisis, Hipotesis 3 menunjukkan bahwa variabel Menyumbangkan Pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Personil dengan nilai estimasi sampel asli sebesar 0,455. Angka ini menunjukkan bahwa Menyumbangkan Pengetahuan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja personil, meskipun pengaruhnya tidak sebesar pengaruh kepemimpinan transformasional. Nilai Mean of Subsamples yang sebesar 0,454 sangat dekat dengan estimasi asli, yang menandakan bahwa hasil pengujian ini konsisten. Selain itu, standar deviasi sebesar 0,054 menunjukkan variasi yang kecil, mengindikasikan hasil yang dapat diandalkan. T-statistik yang mencapai 8,446 jauh melebihi nilai kritis 1,975, yang mendukung bahwa hasil ini signifikan secara statistik. Nilai P sebesar 0,000 juga menunjukkan signifikansi pada tingkat kepercayaan 99%, yang menguatkan bahwa hubungan antara Menyumbangkan Pengetahuan dan kinerja personil sangat signifikan.

Dengan demikian, hipotesis bahwa Menyumbangkan Pengetahuan berpengaruh positif terhadap Kinerja Personil diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa meningkatkan budaya Menyumbangkan Pengetahuan di dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja personil Polres Cirebon. Personil yang saling berbagi informasi, keterampilan, dan pengalaman akan mempercepat proses pemecahan masalah, meningkatkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas, serta memperkuat kolaborasi tim. Sebagai contoh, Menyumbangkan Pengetahuan mengenai prosedur operasional yang baik atau pengalaman menghadapi situasi

tertentu dapat memperkaya pemahaman dan keterampilan personil dalam melaksanakan tugas mereka dengan lebih efisien.

Penelitian sebelumnya juga mendukung hasil ini. Studi oleh Rahman dan Nasution (2020) menunjukkan bahwa Menyumbangkan Pengetahuan yang efektif dapat meningkatkan kualitas kinerja dalam organisasi publik, termasuk instansi kepolisian. Selain itu, penelitian oleh Hidayat dan Sari (2021) menegaskan bahwa peningkatan kemampuan Menyumbangkan Pengetahuan antara sesama personil kepolisian dapat mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan tugas dan mempercepat proses adaptasi terhadap perubahan situasi. Oleh karena itu, meningkatkan budaya Menyumbangkan Pengetahuan di Polres Cirebon menjadi langkah strategis untuk mendorong kinerja personil yang lebih baik.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

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

1. **Kepemimpinan transformasional** memiliki peran yang sangat signifikan dalam meningkatkan **kinerja personil** di Polres Cirebon. Semakin kuat kepemimpinan transformasional yang diterapkan, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh personil. Hal ini menegaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja, penting bagi pimpinan di Polres Cirebon untuk mengembangkan dan memperkuat kepemimpinan transformasional yang dapat menginspirasi dan memotivasi personil untuk bekerja lebih profesional dan efektif.
2. **Kepemimpinan transformasional** terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap **budaya Menyumbangkan Pengetahuan** di Polres Cirebon. Pimpinan yang menunjukkan sikap visioner dan inspiratif mampu menciptakan lingkungan yang mendorong personil untuk Menyumbangkan Pengetahuan dan pengalaman mereka dengan rekan sejawat. Hal ini menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan mendukung perkembangan personil, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka.
3. **Menyumbangkan Pengetahuan** di Polres Cirebon terbukti memberikan kontribusi positif terhadap **kinerja personil**. Proses berbagi informasi, keterampilan, dan pengalaman di antara personil membantu mempercepat

penyelesaian masalah dan meningkatkan efektivitas dalam melaksanakan tugas. Dengan membangun budaya Menyumbangkan Pengetahuan, Polres Cirebon dapat menciptakan personil yang lebih terampil dan siap menghadapi tantangan yang ada, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas kinerja secara keseluruhan.

5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini dapat diterapkan oleh Polres Cirebon adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan di Polres Cirebon harus fokus pada pengembangan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja personil. Untuk itu, penting bagi pimpinan untuk terus menginspirasi dan memberikan motivasi kepada personil agar mereka merasa lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Program pelatihan kepemimpinan yang menekankan pada peningkatan kemampuan komunikasi, pemberdayaan, serta visi dan nilai yang jelas bisa diimplementasikan. Pimpinan juga perlu memberikan dukungan yang kuat terhadap pengembangan karir personil dan menciptakan budaya kerja yang inklusif dan suportif.
2. Polres Cirebon perlu menciptakan suasana yang mendukung interaksi dan kolaborasi antarpersonil. Pimpinan yang transformasional dapat mendorong anggota untuk berbagi informasi, keterampilan, dan pengalaman yang bermanfaat bagi pekerjaan sehari-hari. Program mentoring, sesi diskusi rutin, atau platform Menyumbangkan Pengetahuan dapat

diimplementasikan untuk memfasilitasi pertukaran ide dan pengalaman. Selain itu, penghargaan dan pengakuan terhadap personil yang aktif dalam Menyumbangkan Pengetahuan akan mendorong semakin banyak personil untuk berpartisipasi dalam budaya Menyumbangkan Pengetahuan, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik.

3. Manajemen Polres Cirebon harus mendorong personil untuk lebih aktif dalam Menyumbangkan Pengetahuan dan pengalaman mereka. Pembuatan mekanisme formal maupun informal untuk Menyumbangkan Pengetahuan sangat penting untuk meningkatkan kinerja. Salah satunya adalah dengan menyediakan saluran komunikasi yang efektif antara sesama personil, baik dalam bentuk forum diskusi, sesi pelatihan, maupun penggunaan platform digital untuk berbagi materi yang berguna.

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. Penelitian ini hanya dilakukan pada personil Polres Cirebon, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi ke lingkungan organisasi lain, terutama yang memiliki karakteristik budaya, struktur, dan pola kerja yang berbeda.
2. Data yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui metode kuantitatif menggunakan teknik survei. Pendekatan ini memungkinkan

pengukuran hubungan antar variabel, tetapi tidak menggali secara mendalam faktor-faktor kualitatif yang mungkin juga mempengaruhi kinerja personil, seperti motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan, atau dinamika hubungan antar individu.

3. Variabel-variabel dalam penelitian ini terbatas pada Kepemimpinan transformasional, Menyumbangkan Pengetahuan, dan Kinerja Personil. Faktor eksternal lain seperti kebijakan organisasi, iklim kerja, tekanan tugas, dan faktor sosial tidak dimasukkan, padahal faktor-faktor tersebut juga berpotensi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Pada penelitian selanjutnya sebaiknya perlu menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan Kinerja Personil seperti kebijakan organisasi, iklim kerja, tekanan tugas dan sebagainya untuk menunjang hasil penelitian yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, A., Saud, M., Usman, I., & Ekowati, D. (2020). Servant Leadership and Religiosity: An Indicator of Employee Performance in the Education Sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. *Www.Ijicc.Net*, 13(1). www.ijicc.net
- Abdul Ghoffar. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam. *Islamic Akademika : Jurnal Pendidikan & Keislaman*, 7(1).
- Abouraia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 07(04), 404–423. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.74029>
- Abror, A., Patrisia, D., Engriani, Y., Evanita, S., Yasri, Y., & Dastgir, S. (2019). SERVICE QUALITY, RELIGIOSITY, CUSTOMER SATISFACTION, CUSTOMER ENGAGEMENT AND ISLAMIC BANKS' CUSTOMER LOYALTY. *Journal of Islamic Marketing*, 1–23.
- Agung Nugroho, Y., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Nadhila Sudiyono, R., Agung Ali Fikri, M., Hulu, P., Chidir, G., Xavir, Y., & Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, S. (2020). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEES' PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF MOTIVATIONANDWORK ENVIRONMENT. 2(1).
- Alfisyah, K. D., & Anwar, M. K. (2018). Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Muslim Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara XI. *Jurnal Ekonomi Islam*, 1(2), 99–107. <https://doi.org/https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jei/article/view/24058>
- 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).
- 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.
- Ayranci, E., & Semercioz, F. (2011). The Relationship between Spiritual Leadership and Issues of Spirituality and Religiosity: A Study of Top Turkish Managers. *International Journal of Business and Management*, 6(4). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n4p136>
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee Menyumbangkan Pengetahuan: Exploring dual-mediation paths. *Leadership Quarterly*, 29(2), 322–332. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006>
- Bickerton, G. R., Miner, M. H., Dowson, M., & Griffin, B. (2014a). Spiritual resources and work engagement among religious workers: A three-wave longitudinal study.

- Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 370–391. <https://doi.org/10.1111/joop.12052>
- Bickerton, G. R., Miner, M. H., Dowson, M., & Griffin, B. (2014b). Spiritual resources and work engagement among religious workers: A three-wave longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 370–391. <https://doi.org/10.1111/joop.12052>
- Boberg, J. E., & Bourgeois, S. J. (2016). The effects of integrated transformational leadership on achievement. *Journal of Educational Administration*, 54(3), 357–374. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2014-0086>
- 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.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107–119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>
- Corbett, J. (2018). “A Calling From God”: Being Political in the Pacific Islands. “A Calling From God”: Politicians and Religiosity in the Pacific Islands. *Global Change, Peace & Security*, 25(3), 283–297. <http://www.dailypost.vu/content/some-services-return->
- Danim, S., & Suparno. (2009). *Manajemen dan Kepemimpinan Transfprmasional Kekepalasekolahan* (1st ed., Vol. 1). Rineka Cipta.
- Dunn, A. M., Hofmann, O. S., Waters, B., & Witchel, E. (2011). Cloaking malware with the trusted platform module. In *Proceedings of the 20th USENIX Security Symposium* (pp. 395–410).
- Fischer, C., & Döring, M. (2022). Thank you for sharing! How Menyumbangkan Pengetahuan and information availability affect public employees’ job satisfaction. *International Journal of Public Sector Management*, 35(1), 76–93. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2020-0290>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Glock, C. Y. (1972). *On the Study of Religious Commitment*, in J. E. Faulkner (ed.) *Religion’s Influence in Contemporary Society, Readings in the Sociology of Religion*, Ohio.
- Gursoy, D., Altinay, L., & Kenebayeva, A. (2017). Religiosity and entrepreneurship behaviours. *International Journal of Hospitality Management*, 67(March), 87–94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.08.005>
- 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>
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect

- of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Hislop, D. (2013a). *Knowledge Management in Organisation, a critical introduction* (2nd ed.). oxford University press.
- Hislop, D. (2013b). *Knowledge Management in Organisation, a critical introduction* (2nd ed.). oxford University press.
- Holdcroft, B. (2006). *REVIEW OF RESEARCH WHAT IS RELIGIOSITY?*
- Huber, S., & Huber, O. W. (2012). The Centrality of Religiosity Scale (CRS). *Religions*, 3(3), 710–724. <https://doi.org/10.3390/rel3030710>
- 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>
- Ilter, B., Bayraktaroglu, G., & Ipek, I. (2017). Impact of Islamic religiosity on materialistic values in Turkey. *Journal of Islamic Marketing*, 8(4), 533–557. <https://doi.org/10.1108/JIMA-12-2015-0092>
- Jensen, M., Potočník, K., & Chaudhry, S. (2020). A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. In *European Management Journal* (Vol. 38, Issue 6). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.05.004>
- Jones, D., & Rudd, R. (2008). Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An Assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders' (Deans) Leadership Styles. *Journal of Agricultural Education*, 49(2), 88–97. <https://doi.org/10.5032/jae.2008.02088>
- 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>
- 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>
- Kingston, J. K. (2012). Tacit knowledge: Capture, sharing, and unwritten assumptions. *Journal of Knowledge Management Practice*, 13(3), 533–545.
- Kmieciak, R. (2020). Trust, Menyumbangkan Pengetahuan, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- Le, P. B., & Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and Menyumbangkan Pengetahuan processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 521–537. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0463>
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, Menyumbangkan Pengetahuan and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>

- Liao, S. H., Fei, W. C., & Chen, C. C. (2007). Menyumbangkan Pengetahuan, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340–359. <https://doi.org/10.1177/0165551506070739>
- Lin, H. F. (2007). Menyumbangkan Pengetahuan and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3–4), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Liu, N. C., & Lin, Y. T. (2019). High-performance work systems, management team flexibility, employee flexibility and service-oriented organizational citizenship behaviors. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–38. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1651374>
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, Menyumbangkan Pengetahuan, 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>
- Mathis, R., & John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. , (immy Sadeli & Bayu. Prawira Hie, Eds.; 1st ed., Vol. 1). alamba Empat.
- Mulyana, ., Assegaff, M., & Wasitowati, . (2015). Pengaruh Menyumbangkan Pengetahuan dan Knowledge Collecting terhadap Innovation Capability Kasus Pengembangan UKM Batik di Provinsi Jawa Tengah-Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 14(3), 246–264. <https://doi.org/10.12695/jmt.2015.14.3.2>
- Murtaza, G., Abbas, M., Raja, U., Roques, O., Khalid, A., & Mushtaq, R. (2016). Impact of Islamic Work Ethics on Organizational Citizenship Behaviors and Knowledge-Sharing Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 325–333. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2396-0>
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2015). The Knowledge-creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process. *The Essentials of Knowledge Management*, 95–110. https://doi.org/10.1057/9781137552105_4
- Oliver, J. (2018). Pengaruh Nilai-nilai Religius Pegawai Dalam Mendukung Peningkatan Kinerja Pegawai. *Jurnal Indonesia Membangun*, 17(2). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Osman-Gani, A. M., Hashim, J., & Ismail, Y. (2013a). Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance. *Employee Relations*, 35(4), 360–376. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2012-0030>
- Osman-Gani, A. M., Hashim, J., & Ismail, Y. (2013b). Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance. *Employee Relations*, 35(4), 360–376. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2012-0030>
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on Menyumbangkan Pengetahuan contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94, 313–319. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.027>
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), 412–432. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2016-0190>

- Pawar, A. (2016). Transformational Leadership: Inspirational, Intellectual and Motivational Stimulation in Business. In *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications* (Vol. 5).
- 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>
- Rafia, R., & Sudiro, A. (2020). THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE ENGAGEMENT. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(5), 119–125.
- Rawashdeh, A. M., Elayan, M., Shamout, M. D., & Saleh, M. H. (2020). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and employee performance: Evidence from a developing country. *Management Science Letters*, 10(16), 3855–3864. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.026>
- Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2020). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*, 44(2–3), 191–207. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0112>
- Rivai, M. (2012). *Islamic Study in Indonesia in the Perspective of Intellectual History : An Axiological Criticism*. 4(1), 37–54.
- Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2018). *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua belas, Salemba Empat, Jakarta*. (Edisi Kedua Belas). Salemba Empat .
- Sàadah, N., & Rijanti, T. (2022). The Role of Menyumbangkan Pengetahuan , Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance : An Empirical Study on Public Health Center of Pati 1, Pati 2 and Trangkil in Central Java. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS)* , 3(1), 112–131.
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107(June), 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Salleh, M. S. (2012). Religiosity in Development : A Theoretical Construct of an Islamic-Based Development. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(14), 266–274.
- Santoso, P. B., Tampil Purba, J., Shinta, G., Ugut, S., & Budiono, S. (2020). The Role of Transformational Leadership, Self Efficacy and Professional Competence on Menyumbangkan Pengetahuan and Lecture Performance. *Kontigensi: Scientific Journal of Management*, 8(2), 187–201.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Singgih, E., Iskandar, J., Sestri Goestjahjanti, F., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Anwar, R., & Asbari, M. (2020). The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance. *Solid State Technology* , 63(2), 293–315. www.solidstatetechtechnology.us

- Singh, P. K. (2018). Knowledge strategy, sharing behavior and performance: Reviewing a knowledge-oriented approach. *Management Research Review*, 41(3), 395–411. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2017-0001>
- Singh, S. K., Giudice, M. Del, Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150(October 2019), 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Son, T. T., Phong, L. B., & Loan, B. T. T. (2020). Transformational Leadership and Menyumbangkan Pengetahuan: Determinants of Firm's Operational and Financial Performance. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020927426>
- Sudiantha, D., Armanu, & Troena, E. A. (2017). The Effects Of Transformational Leadership And Personality On Employee Performance In Nissan Malang Mediated By Organizational Commitment. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 61(1), 207–215. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-01.21>
- Sudiro, A. (2021). *Perilaku Organisasi* (Vol. 2). Bumi Aksara.
- Suwanto Suwanto, Denok Sunarsi, & Willya Achmad. (2022). Effect of Transformational Leadership, Servant Leadershi, and Digital Transformation on MSMEs Performance and Work Innovation Capabilities. *Central European Management Journal*, 30(4). <https://doi.org/10.57030/23364890.cemj.30.4.71>
- Teixeira, E. K., Oliveira, M., & Curado, C. M. M. (2019). Pursuing innovation through Menyumbangkan Pengetahuan: Brazil and Portugal. *International Journal of Knowledge Management*, 15(1), 69–84. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2019010105>
- 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.
- Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE UNDER CONDITIONS OF THE INFORMATION ECONOMY. *Virtual Economics*, 3(1), 7–38. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1))
- Utami, M. S. (2020). *Religiusitas, Koping Religius dan Kesejahteraan Pribadi*. 39(1), 46–66.
- Wang, S., Noe, R. A., & Wang, Z.-M. (2014). Motivating Menyumbangkan Pengetahuan in Knowledge Management Systems. *Journal of Management*, 40(4), 978–1009. <https://doi.org/10.1177/0149206311412192>
- Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2017). Empowering group leaders encourages Menyumbangkan Pengetahuan: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 474–491. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0318>
- Yadav, M., Choudhary, S., & Jain, S. (2019). Transformational leadership and Menyumbangkan Pengetahuan behavior in freelancers: A moderated mediation model with employee engagement and social support. *Journal of Global Operations*

- and Strategic Sourcing*, 12(2), 202–224. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2017-0030>
- Yousef Obeidat, B., Bahjat Abdallah, A., Osama Aqqad, N., Akhoershiedah, A. H. O. M., & Maqableh, M. (2017a). The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Menyumbangkan Pengetahuan. *Communications and Network*, 09(01), 1–27. <https://doi.org/10.4236/cn.2017.91001>
- Yousef Obeidat, B., Bahjat Abdallah, A., Osama Aqqad, N., Akhoershiedah, A. H. O. M., & Maqableh, M. (2017b). The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Menyumbangkan Pengetahuan. *Communications and Network*, 09(01), 1–27. <https://doi.org/10.4236/cn.2017.91001>
- Yulianti, W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku Dan Kepercayaan Terhadap Pimpinan Dalam Peningkatan Kinerja PERSONIL. *Jurnal Unissula*, 2(1), 282.
- Zaenudin, Z., & Prasetyaninghayu, A. N. N. (2018). Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Learning Orientation Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 19(2), 154. <https://doi.org/10.30659/ekobis.19.2.154-170>
- Zahrah, N., Hamid, S. N. A., Rani, S. H. A., & Kamil, B. A. M. (2016). Enhancing job performance through islamic religiosity and islamic work ethics. *International Review of Management and Marketing*, 6(7Special Issue), 195–198.
- Zahrah, N., Norasyikin, S., Abdul, B., Binti, S. H., Rani, A., Akmal, B., & Mustafa, B. (2016). *The Relationship between Islamic Religiosity, Islamic Work Ethics and Job Performance*.
- Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*.

