

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DALAM PENINGKATAN KINERJA PERSONIL DENGAN EMPLOYEE READINESS TO CHANGE SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Usul Penelitian Tesis
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :
Zanuar Cahyo Wibowo
20402400524

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

HALAMAN PERSETUJUAN
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DALAM PENINGKATAN
KINERJA PERSONIL DENGAN EMPLOYEE READINESS TO
CHANGE SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

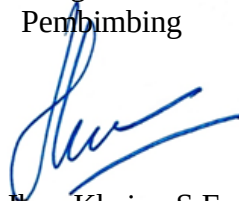
Disusun oleh:

Zanuar Cahyo Wibowo
NIM. 20402400524

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

Semarang, 1 Mai 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., [M.Si.](#)
NIK. 210491028

HALAMAN PENGESAHAN
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DALAM PENINGKATAN
KINERJA PERSONIL DENGAN EMPLOYEE READINESS TO
CHANGE SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Disusun oleh:

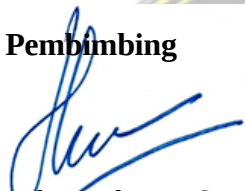
Zanuar Cahyo Wibowo
NIM. 20402400524

Telah dipertahankan penguji

Pada tanggal, 1 Mai 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



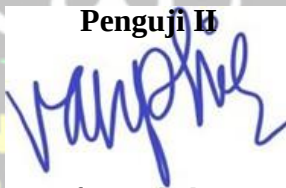
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

Penguji I



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
NIK. 210493032

Penguji II



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.
NIK. 210416055

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 : Zanuvar Cahyo Wibowo
NIM : 20402400524
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa tesis dengan judul :

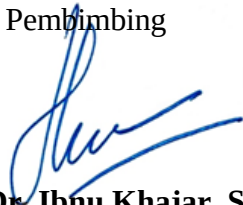
Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

”Transformational Leadership Dalam Peningkatan Kinerja Personil Dengan Employee Readiness To Change Sebagai Variabel Mediasi”

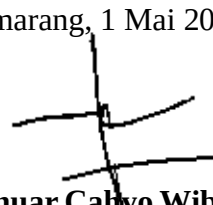
merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

Semarang, 1 Mai 2025



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



Zanuvar Cahyo Wibowo
NIM. 20402400524

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Zanuar Cahyo Wibowo

NIM 20402400524

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Fakultas Ekonomi Bisnis

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa tesis dengan judul :

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

“Transformational Leadership Dalam Peningkatan Kinerja Personil Dengan Employee Readiness To Change Sebagai Variabel Mediasi”

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



Zanuar Cahyo Wibowo
NIM.20402400524

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personil Polres Cirebon dengan employee readiness to change sebagai variabel mediasi. Dalam menghadapi era transformasi institusi, gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan anggota organisasi menjadi sangat krusial. Kepemimpinan transformasional diyakini mampu menumbuhkan kesiapan personil untuk berubah, yang pada gilirannya akan mendorong peningkatan kinerja secara keseluruhan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota aktif Polres Cirebon yang berjumlah 201 orang, yang juga dijadikan sebagai sampel melalui metode sensus. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner, dan data dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee readiness to change serta kinerja personil. Selain itu, employee readiness to change juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil. Analisis jalur tidak langsung membuktikan bahwa employee readiness to change memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja personil. Nilai R-square dan hasil uji validitas serta reliabilitas menunjukkan bahwa model penelitian ini valid dan memiliki daya prediksi yang kuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks reformasi institusi kepolisian, kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga memperkuat kesiapan personil untuk menghadapi perubahan. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas kepemimpinan transformasional dan pengembangan kesiapan perubahan perlu menjadi prioritas dalam strategi manajemen SDM Polri.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Employee Readiness to Change, Kinerja Personil, PLS, Polres Cirebon

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership on the performance of Cirebon Police personnel with employee readiness to change as a mediating variable. In facing the era of institutional transformation, a leadership style that is able to inspire, motivate, and empower organizational members is crucial. Transformational leadership is believed to be able to foster the readiness of personnel to change, which in turn will drive improved overall performance. This study uses a quantitative approach with an explanatory research method. The population in this study is all active members of the Cirebon Police totaling 201 people, which is also used as a sample through the census method. Data collection was carried out by distributing questionnaires, and data was analyzed using the Partial Least Square (PLS) method.

The results of the study show that transformational leadership has a positive and significant effect on employee readiness to change and personnel performance. In addition, employee readiness to change also has a positive and significant influence on personnel performance. Indirect path analysis proves that employee readiness to change significantly mediates the relationship between transformational leadership and personnel performance. The R-square value and the results of the validity and reliability test showed that this research model was valid and had strong predictive power. These findings indicate that in the context of police institutional reform, transformational leadership not only has a direct impact on performance, but also strengthens the readiness of personnel to face change. Therefore, increasing the capacity of transformational leadership and developing change readiness needs to be a priority in the National Police's human resource management strategy.

Keywords: Transformational Leadership, Employee Readiness to Change, Personnel Performance, PLS, Cirebon Police

KATA PENGANTAR

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

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

1. Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesehatan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis sehingga selesainya tesis ini.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE,M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

4. Bapak dan Ibu staf pengajar Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmunya melalui kegiatan pembelajaran.
5. Seluruh staf administrasi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Sultan Agung.
6. 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

Zanuar Cahyo Wibowo

NIM.20402400524



DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	5
ABSTRAK	6
KATA PENGANTAR	8
DAFTAR ISI	10
DAFTAR TABEL	13
DAFTAR GAMBAR	14
BAB I PENDAHULUAN	15
1.1. Latar Belakang	15
1.2. Rumusan Masalah	19
1.3. Tujuan Penelitian	19
1.4. Manfaat Penelitian.....	20
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	21
2.1 Kinerja PERSONIL	21
2.2 Kepemimpinan Transformational.....	22
2.3 Employee Readiness to Change	25
2.4 Pengaruh antar Variabel	29
2.5 Model Empirik Penelitian	31
BAB III METODE PENELITIAN	32
3.1 Jenis Penelitian	32

3.2	Sumber Data	32
3.3	Metode Pengumpulan Data	33
3.4.	Populasi dan Sample	34
3.5.	Definisi Operasional Variabel	35
3.6.	Teknik Analisis Data	36
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		47
4.1	Deskripsi Obyek Penelitian	47
4.1.1	Gambaran Umum Responden	47
4.1.2	Analisis Deskriptif Variabel	49
4.2	Hasil Penelitian.....	55
4.2.1	Hasil Outer Model (Measurement Model)	55
4.2.4	Hasil Inner Model.....	58
4.2.3	Indirect Effect.....	59
4.2.4	Pengujian Hipotesis.....	60
4.2.5	R Square	63
4.3	Pembahasan	64
4.3.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformational Terhadap Peningkatan Kinerja Personil.....	64
4.3.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformational Terhadap Peningkatan Employee readiness to change.....	65
4.3.3	Pengaruh Employee readiness to change Terhadap Peningkatan Kinerja Personil.....	67
BAB V PENUTUP		69
5.1	Kesimpulan.....	69
5.2	Implikasi Manajerial.....	69
5.3	Keterbatasan Penelitian	70

5.4 Agenda Penelitian Yang Akan Datang.....	71
DAFTAR PUSTAKA	72



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator	35
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden	47
Tabel 4.2 Tanggapan Responden Kepemimpinan transformational	50
Tabel 4.3 Tanggapan Responden Employee readiness to change	51
Tabel 4.4 Tanggapan Responden Kinerja Personil	53
Tabel 4. 5 Pengukuran Reflektif	55
Tabel 4. 6 Uji Discriminant Validity	56
Tabel 4. 7 Uji Composite Reliability	56
Tabel 4. 8 Hasil Path Coefficients	58
Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian	31

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian	31
--------------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Transformasi Polri merupakan upaya besar untuk menjawab tantangan perubahan zaman, di mana teknologi, dinamika sosial, dan kebutuhan masyarakat semakin berkembang pesat. Proses ini mencakup modernisasi sistem manajerial, penguatan teknologi informasi, serta peningkatan kualitas layanan publik yang lebih transparan dan responsif. Salah satu aspek penting

dalam transformasi ini adalah reformasi budaya kerja di internal Polri, yang menuntut anggota kepolisian untuk lebih profesional, berintegritas, dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang ada. Dengan begitu, Polri diharapkan dapat menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat sambil membangun kepercayaan publik yang lebih kuat.

Transformasi kepolisian di Indonesia merupakan langkah strategis untuk menyesuaikan diri dengan tantangan zaman yang terus berkembang. Dalam era globalisasi dan digitalisasi, kebutuhan akan pelayanan yang cepat, transparan, dan responsif menjadi semakin mendesak. Perubahan ini mencakup modernisasi teknologi, peningkatan kompetensi personel, dan penguatan hubungan dengan masyarakat. Transformasi ini tidak hanya melibatkan perubahan sistem dan prosedur, tetapi juga memerlukan perubahan paradigma dalam pola pikir dan budaya kerja di seluruh lini kepolisian.

Kesiapan personel kepolisian menjadi kunci keberhasilan dalam menjalani transformasi ini. Tanpa kesiapan yang memadai, perubahan hanya akan berhenti pada tataran kebijakan tanpa implementasi yang nyata. Kesiapan ini mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan teknologi baru, memahami tuntutan masyarakat modern, dan mengembangkan keterampilan interpersonal yang diperlukan dalam menjaga keamanan serta membangun kepercayaan publik. Lebih dari itu, personel juga harus memiliki mindset yang

terbuka terhadap perubahan dan bersedia meninggalkan pola lama yang tidak lagi relevan.

Pentingnya kesiapan personel untuk berubah tidak hanya berdampak pada keberhasilan organisasi, tetapi juga pada reputasi kepolisian di mata masyarakat. Personel yang siap berubah akan mampu memberikan pelayanan yang lebih baik, profesional, dan manusiawi. Hal ini akan memperkuat kepercayaan publik dan memastikan bahwa kepolisian tetap relevan sebagai institusi yang melayani masyarakat. Oleh karena itu, penguatan pelatihan, peningkatan motivasi, serta dukungan kepemimpinan menjadi faktor utama dalam mendorong kesiapan personel menghadapi transformasi ini.

Dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks, kepemimpinan transformasional di Polri memainkan peran yang sangat krusial. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi anggota untuk beradaptasi dengan perubahan, bukan hanya melalui perintah, tetapi dengan membangkitkan rasa tanggung jawab dan komitmen yang tinggi terhadap visi organisasi. Kepemimpinan jenis ini menekankan pada pengembangan potensi individu, pemberdayaan anggota, dan penciptaan lingkungan kerja yang terbuka terhadap inovasi. Pemimpin yang transformasional di Polri diharapkan dapat memberikan arah yang jelas, mengarahkan energi positif untuk perubahan, dan memberi contoh yang baik dalam menerapkan nilai-nilai kepolisian yang profesional dan berintegritas.

Dalam konteks transformasi Polri, pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mengenali dan mendukung kesiapan personel dalam menghadapi perubahan. Mereka tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pembangunan kapasitas jangka panjang, seperti pengembangan keterampilan, pembentukan mindset yang terbuka terhadap perubahan, dan pembinaan hubungan yang lebih kuat antara Polri dengan masyarakat. Pemimpin yang mampu memfasilitasi proses perubahan dengan pendekatan yang penuh empati dan perhatian terhadap kebutuhan personel akan mempercepat proses adaptasi dan memastikan kesuksesan transformasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian terkait peran transformational leadership terhadap kinerja PERSONIL masih menyisakan kontroversi. Penelitian (Hikmah Perkasa & Satria, 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformational tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja PERSONIL. Hasil ini didukung dengan penelitian (Dewantoro, 2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformational memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja PERSONIL. Hasil ini bertolak belakang dengan (Magasi, 2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformational memiliki peran yang sangat signifikan dalam peningkatan kinerja PERSONIL, begitu pula dengan (Idris et al., 2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformational memiliki peran signifikan dalam mendorong kinerja PERSONIL.

Gap penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat ketidakkonsistenan dalam temuan mengenai pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja PERSONIL. Ketidakkonsistenan ini menyoroti perlunya penelitian lebih lanjut untuk memahami kondisi dan faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformational dan kinerja PERSONIL serta kinerja organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan dalam literatur tersebut dengan mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh spesifik dari berbagai kepemimpinan transformational terhadap kinerja mereka dengan peran kesiapan karyawan untuk berubah sebagai pemediasi.

Employee readiness to change adalah tingkat kesiapan dan kesediaan karyawan untuk menerima, mendukung, dan beradaptasi dengan perubahan dalam organisasi (Metwally et al., 2019). *Employee readiness to change* mencakup sikap positif dan perilaku proaktif karyawan terhadap perubahan yang diusulkan atau sedang berlangsung (Katsaros et al., 2020).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka masalah penelitian adalah “peran kepemimpinan transformational dan kesiapan PERSONIL untuk berubah terhadap kinerja personil” dapat disusun pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformational terhadap *employee readiness to change*?

2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja Personil?
3. Bagaimana pengaruh *employee readiness to change* terhadap kinerja Personil?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang dirumuskan maka tujuan dalam penelitian ini yaitu :

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformational terhadap *employee readiness to change*.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja personil.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *employee readiness to change* terhadap kinerja personil.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Diharapkan secara teoritis hasil penelitian ini dapat menambah ilmu dalam bidang manajemen sumberdaya manusia dan menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.
2. Diharapkan secara praktis dari penelitian ini berguna untuk para *stakeholder* yang ingin mengetahui seberapa jauh implementasi manajemen sumberdaya manusia dapat meningkatkan kesiapan

PERSONIL dalam menghadapi perubahan dan kualitas kinerja
PERSONIL.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja PERSONIL

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

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

1. Kualitas

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

2. Kuantitas

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

3. Pelaksanaan tugas

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

4. Tanggung jawab

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

Kinerja PERSONIL diartikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.2 ***Kepemimpinan Transformational***

Kepemimpinan transformasional sangat penting bagi organisasi karena memberikan visi dan motivasi dalam menghadapi perubahan lingkungan dan profesional (Khan et al., 2019). Kepemimpinan transformasional, salah satu gaya kepemimpinan kunci dalam praktik manajemen, telah terbukti memiliki dampak positif pada sikap, perilaku, dan pengembangan individu pengikut (Chua & Ayoko, 2021). Seorang pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut, menumbuhkan nilai untuk perubahan, dengan demikian mempromosikan perubahan dan meningkatkan pertumbuhan profesional pengikut (Hilton et al., 2023).

Kepemimpinan transformasional adalah teori kepemimpinan di mana seorang pemimpin bekerja dengan tim atau pengikut di luar kepentingan

langsung mereka untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi untuk memandu perubahan melalui pengaruh, inspirasi, dan melaksanakan perubahan bersama-sama dengan anggota kelompok yang berkomitmen (Kim & Park, 2020). Perubahan kepentingan pribadi ini meningkatkan tingkat kedewasaan dan cita-cita pengikut, serta kepedulian mereka terhadap pencapaian (Vermeulen et al., 2020). Teori ini sangat sulit untuk dilatih atau diajarkan karena merupakan kombinasi dari banyak teori kepemimpinan (Saira et al., 2021). Sebagian besar kritik tentang kepemimpinan transformasional adalah tentang etika dan nilai-nilai moral pemimpin yang dapat mengakibatkan penyalahgunaan kekuasaan dan konsekuensi yang tidak diinginkan (Northouse, 2018).

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

Kepemimpinan transformasional dapat mendorong berbagi pengetahuan karena pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut dan menumbuhkan nilai untuk perubahan (Madi Odeh et al., 2023). Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut *four i* (Bass, 1996; Burns & Bass, Bernard M, 2008), yaitu:

1. *Idealized influence (charisma)*. Sering disebut memiliki kharisma, yaitu pemimpin berkharisma yang menumbuhkan kebanggaan, kepercayaan dari karyawan karena memiliki visi yang jelas.
2. *Inspirational motivation*. Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan harapan tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai symbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana.
3. *Intellectual stimulation*. *Intellectual stimulation* yaitu pemimpin yang sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif.
4. *Individualized consideration*. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak selaku pelatih atau penasihat.

Kepemimpinan Transformational Polri mengacu pada pendekatan kepemimpinan di Kepolisian Republik Indonesia (Polri) yang berorientasi pada

transformasi atau perubahan positif. Gaya kepemimpinan ini mencakup upaya untuk mendorong dan menginspirasi anggota polisi untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dan berkontribusi pada perubahan yang positif dalam organisasi. Kepemimpinan Transformational Polri bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, responsif terhadap perubahan, dan memberdayakan anggota polisi untuk mencapai standar kinerja yang tinggi serta memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

Kepemimpinan transformasional di Polri adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi dan memotivasi anggota kepolisian untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dengan menciptakan perubahan positif yang berarti dalam organisasi. Dalam penelitian ini dimensi *transformational behavior* menggunakan *Four I* (Bass, 1985) yaitu *Idealized Influence* (Charisma), *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, *Intellectual Stimulation* dan *Inspirational Motivation*.

2.3 ***Employee Readiness to Change***

Readiness adalah istilah yang sering digunakan terkait dengan perubahan, dan namun hanya ada sedikit pemahaman tentang konstruk ini (Lehman et al., 2002). Kesiapan adalah konstruk yang relevan tidak hanya sebelum inisiasi perubahan, tetapi juga selama proses perubahan (Nilsen et al., 2020). Namun, kesiapan pada dasarnya adalah konstruk yang berorientasi pada masa depan; hal ini berkonotasi dengan proses persiapan atau keadaan siap

untuk tindakan di masa depan (Weiner, 2009). Meskipun seseorang dapat menanyakan atau menilai kesiapan di berbagai titik dalam proses perubahan, pertanyaan atau penilaian ini berfokus pada kesiapan untuk langkah atau tahap berikutnya dalam proses tersebut (misalnya, siap untuk, siap untuk). Kesiapan secara inheren melibatkan masa depan; dalam wacana sehari-hari, kesiapan dianggap sebagai pendahulu dari tindakan atau respons.

Kesiapan untuk berubah dapat didefinisikan sebagai pengetahuan sebelumnya terhadap sikap baik yang meningkat atau menurun terhadap upaya perubahan (Vakola, 2014). Kemudian, (Haffar et al., 2019) membuat konsep kesiapan untuk berubah yang merupakan sudut pandang karyawan tentang perlunya perubahan organisasi yaitu penerimaan terhadap perubahan dan juga keyakinan karyawan tentang perubahan yang akan memberikan manfaat bagi karyawan dan organisasi.

Keyakinan, sikap, dan niat individu merupakan filter yang digunakan orang untuk memutuskan apakah perlu adanya perubahan atau apakah organisasi mampu mengimplementasikan perubahan (Lizar et al., 2015). Konsep "kesiapan" telah digunakan untuk merefleksikan tiga konsep yang berbeda; yaitu kesiapan individu untuk berubah, atau kepercayaan diri terhadap kemampuannya (*self-efficacy*), kesiapan organisasi yang dipersepsikan untuk berubah, atau kepercayaan diri terhadap kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan; dan kesiapan organisasi yang sesungguhnya untuk

berubah, atau kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan perubahan (Desplaces, 2005).

Kesiapan individu untuk berubah didefinisikan sebagai sejauh mana sejauh mana seorang individu siap untuk berpartisipasi dalam aktivitas organisasi yang berbeda (Ahmed Al-Maamari et al., 2018). Hal ini dipandang sebagai pendahulu dari perilaku penolakan, atau dukungan atau dukungan terhadap upaya perubahan yang dilakukan oleh organisasi (Madsen et al., 2006). Kekuatan-kekuatan tersebut harus diubah agar perubahan dapat terjadi (Desplaces, 2005). Kesiapan individu untuk berubah mencerminkan pikiran, perasaan, dan niat seorang individu individu, yang mungkin atau mungkin tidak mengarah pada perilaku tertentu yang terkait dengan sikapnya (Vakola, 2014).

Menurut Armenakis dan Harris (2009), terbentuknya keyakinan, sikap dan intensi merupakan hasil dari lima persepsi atau keyakinan, yaitu bahwa :

- 1) Perubahan memang perlu untuk dilakukan karena terdapat perbedaan/kesenjangan antara kondisi sekarang dengan yang diinginkan/seharusnya (*discrepancy*). Persepsi ini menumbuhkan kesadaran akan perlunya dilakukan perubahan.
- 2) Perubahan tersebut merupakan suatu perubahan yang tepat (*appropriateness*). Persepsi ini dapat menumbuhkan bahwa mereka melakukan sesuatu yang benar dan pasti serta meningkatkan rasa percaya diri terhadap kemampuan mereka

- 3) Organisasi dan individu di dalamnya memiliki kemampuan untuk menghadapi perubahan tersebut (*efficacy*). Keyakinan terhadap hal tersebut akan meningkatkan motivasi dan lebih mau untuk usaha yang lebih dari yang diharapkan, sehingga meningkatkan efektivitas usaha perubahan.
- 4) Terdapat dukungan yang memadai dari para pemimpin organisasi (*principal support*). Persepsi ini menegaskan adanya komitmen dari pimpinan, yang kemudian menurunkan rasa ketidakpastian yang terjadi karena perubahan serta meningkatkan komitmen untuk mencapai tujuan perubahan.
- 5) Perubahan akan memberikan manfaat/ keuntungan bagi mereka (*valence*). Manfaat yang jelas baik itu jangka pendek maupun panjang dan seberapa menarik manfaat tersebut bagi para anggota organisasi tentu saja akan berpengaruh terhadap komitmen anggota organisasi untuk berubah.

Kelima persepsi di atas dapat sebagai faktor-faktor atau dimensi psikologis yang terjadi secara personal di setiap individu yang terlibat dalam perubahan organisasional. Holt dan Vardaman (2013) berpendapat bahwa, selain faktor psikologis, terdapat faktor lain dalam membentuk kesiapan untuk berubah yaitu faktor-faktor structural atau kontekstual. Faktor-faktor struktural tersebut merefleksikan kondisi dimana perubahan terjadi dan tingkatan dimana kondisi ini mendukung atau implementasi perubahan, termasuk kesesuaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan individu dengan tuntutan.

Dukungan iklim atau *climate* baik yang *tangible* maupun *intangible* serta strategi-strategi perubahan.

Sehingga *employee readiness to change* disimpulkan sebagai sebuah sikap, kesiapan untuk berubah disajikan dalam penelitian ini sebagai sebuah medan kekuatan, yang mendukung atau menolak perubahan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini Armenakis dan Harris (2009), adalah *discrepancy; appropriateness; efficacy; principal support* dan *valence*.

2.4 Pengaruh antar Variabel

1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Readiness to Change*.

Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah (*employee readiness to change*), karena pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk menerima perubahan dengan cara yang positif (Metwally et al., 2019). Pemimpin yang berfokus pada pengembangan individu, memberikan visi yang jelas tentang tujuan perubahan, serta menciptakan lingkungan yang mendukung keterbukaan terhadap inovasi akan mendorong kinerja (Katsaros et al., 2020). Dengan memberi contoh, memberikan dukungan, dan mengkomunikasikan manfaat perubahan secara efektif, pemimpin transformasional dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan dan mengurangi kecemasan terkait perubahan .(Rizka et al., 2022) Hal ini mendorong karyawan untuk lebih siap dan proaktif dalam

beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, sehingga transformasi organisasi dapat berjalan lebih lancar dan sukses.

Beda halnya penelitian yang dilakukan oleh Husna (2023) transformational leadership tidak memiliki pengaruh terhadap readiness for change pada pegawai. Zaura (2023) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung untuk meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan, Kesiapan untuk berubah hanya akan terjadi jika karyawan memiliki kepribadian yang proaktif.

H2 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kesiapan Personil untuk berubah

2) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Personil

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Ridwan, 2021). kepemimpinan pelayan berhubungan positif dengan kinerja (Saleem et al., 2021). Kemudian, Purwanto menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan juga dikonfirmasi memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam pencapaian kinerja (Nguyen & Duong, 2020). Peneliti lain juga mendukung hasil tersebut yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformational memiliki peran dalam mendorong kinerja PERSONIL (Chen & Chang, 2013; Idris et al., 2022; Novalianti et al., 2022; Susanto, 2021).

Hasil penelitian berbeda dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Siswatiningsih (2018) serta Nurdin & Rohendi (2016) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Iskandar (2019) Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja personil Polri di Polres Lhokseumawe.

H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja Personil

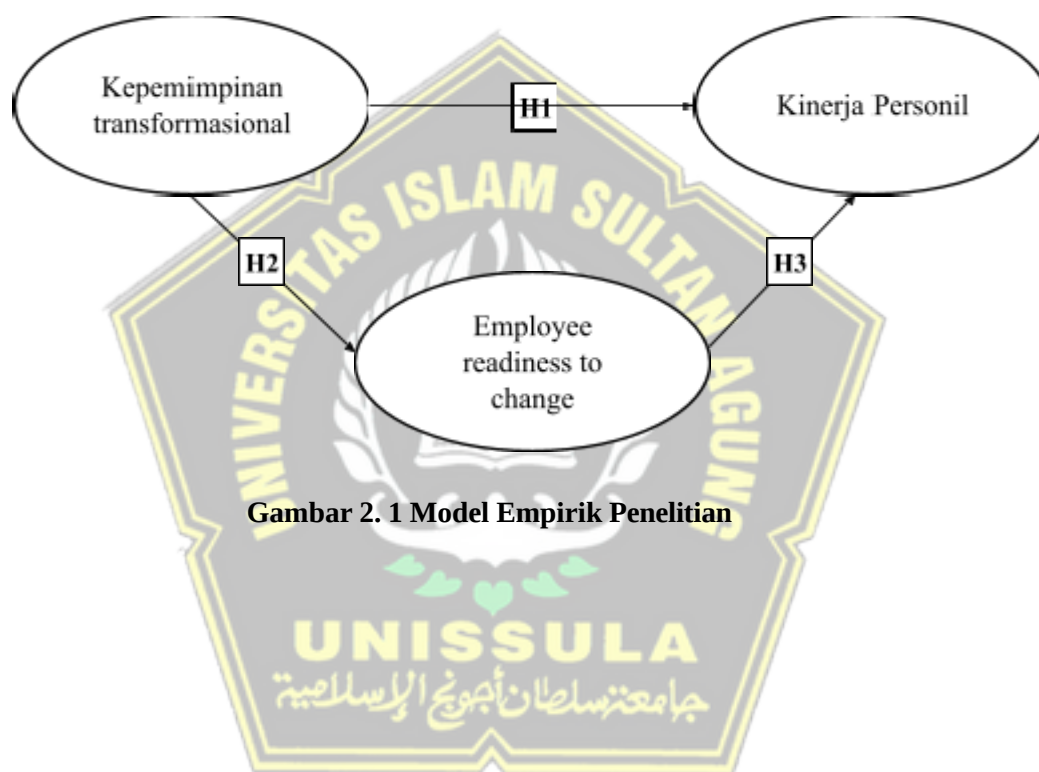
3) Pengaruh *Employee Readiness to Change* terhadap Kinerja Personil

Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah berhubungan positif dengan kinerja individu karyawan (Alqudah et al., 2022) kesiapan karyawan mempengaruhi kinerja (Katsaros et al., 2020). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Asbari et al., 2021).

Afrieni (2025) Studi ini menemukan bahwa change readiness memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, change readiness juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berperan sebagai variabel intervening dalam penelitian ini.

H3 : Kesiapan personil untuk berubah berpengaruh terhadap kinerja personil.

2.5 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator serta teknis analisis.

3.1 Jenis Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis dengan maksud memvalidasi atau memperkuat hipotesis tersebut, dengan harapan dapat memperkuat teori yang menjadi dasar penelitian. Sehubungan dengan hal tersebut, jenis penelitian yang diterapkan adalah "*Explanatory research*" atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Ini berarti penelitian ini menitikberatkan pada hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis, di mana uraiannya mencakup deskripsi tetapi fokus utamanya adalah pada hubungan antar variabel (Singarimbun, 1982).

3.2 Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Data primer merujuk pada informasi yang dikumpulkan secara khusus langsung dari sumbernya dan memiliki keterkaitan langsung dengan isu yang sedang diteliti (Cooper & Emory, 1998). Sumber data primer mencakup pandangan responden yang menjadi objek penelitian, seperti jawaban tertulis dalam kuesioner, hasil observasi terhadap objek yang

diteliti, dan hasil pengujian. Data primer yang akan dikumpulkan mencakup identitas responden dan pandangan mereka terkait variabel yang menjadi fokus penelitian, yaitu kepemimpinan transformational, *employee readiness to change* dan kinerja PERSONIL.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi yang dikumpulkan tanpa tujuan khusus, tidak hanya untuk kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan lain (Supomo, 2002). Sumber data sekunder mencakup jurnal penelitian, artikel, majalah, dan buku ilmiah yang relevan dengan penelitian ini.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan adalah :

3.3.1 Studi Pustaka.

Studi pustaka menunjukkan bahwa dalam penelitian ini, data primer merupakan data utama, sementara data sekunder berperan sebagai data pendukung. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang dirancang dengan pertanyaan tertutup dan terbuka. Pemilihan antara pertanyaan terbuka atau tertutup bergantung pada pemahaman peneliti terhadap masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Pertanyaan terbuka memberikan kebebasan kepada responden untuk memberikan jawaban sesuai dengan pemikiran mereka, sedangkan pertanyaan tertutup memiliki jawaban yang telah dibatasi oleh peneliti, membatasi kemungkinan jawaban yang panjang dari responden.

3.3.2 Penyebaran kuesioner.

Penyebaran kuesioner adalah metode pengumpulan data yang melibatkan penyampaian sejumlah pertanyaan kepada responden. Kuesioner diserahkan langsung kepada pemimpin yang bersangkutan dalam amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya.

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan atau memberikan beberapa daftar pernyataan dalam bentuk link yang akan dijawab oleh para responden dengan harapan akan mendapatkan respon atas beberapa pertanyaan yang dibuat oleh peneliti. Untuk mengukur pendapat responden dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert. Responden diminta mengisi pertanyaan dalam Skala Likert dalam jumlah kategori tertentu, sebagai berikut :

Tabel 3.1. Skala Likert

No.	Alternatif jawaban	Bobot nilai
1.	STS (Sangat Tidak Setuju)	1
2.	TS (Tidak Setuju)	2
3.	N (Netral)	3
4.	S (Setuju)	4
5.	SS (Sangat Setuju)	5

3.4. Populasi dan Sample

Populasi merujuk pada jumlah individu yang menjadi target generalisasi dari hasil penelitian, yang diperoleh dari sampel penelitian (Hadi, 2000). Dalam penelitian ini, populasi yang ditetapkan adalah seluruh PERSONIL di Polres Cirebon yang berjumlah 201 orang.

Sampel adalah bagian dari populasi yang dijadikan obyek penelitian (Sugiyono, 1999). Dengan kata lain, sampel merupakan sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi serta jumlahnya lebih sedikit dari jumlah populasinya. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus, yang berarti jumlah sampel sama dengan jumlah populasi.

3.5. Definisi Operasional Variabel

Berikut definisi operasional variabel yang diteliti yaitu terkait dengan variable kepemimpinan transformational, *employee readiness to change* dan kinerja PERSONIL. nampak pada Tabel” 3.2.

Tabel 3. 1 Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator

N o	Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
1	Kepemimpinan transformasional gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi dan	1) <i>Idealized Influence</i> (Charisma), 2) <i>Intellectual stimulation</i> ,	Skala Likert 1 s/d 5

	memotivasi anggota kepolisian untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dengan menciptakan perubahan positif yang berarti dalam organisasi.	3) <i>Individualized Consideration</i> , 4) <i>Inspirational Motivation</i> .	
2	<i>Employee readiness to change</i> sikap, kesiapan untuk berubah disajikan dalam penelitian ini sebagai sebuah medan kekuatan, yang mendukung atau menolak perubahan.	1) <i>Discrepancy</i> 2) <i>Appropriateness</i> 3) <i>Efficacy</i> 4) <i>principal support</i> 5) <i>valence</i> .	Skala Likert 1 s/d 5
3	Kinerja Personil tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi.	1) Kualitas 2) Kuantitas 3) Pelaksanaan tugas 4) Tanggung jawab	Skala Likert 1 s/d 5

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

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

3.6.2. Analisis *Uji Partial Least Square*

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

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

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

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

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

3.5.5. Analisa model Partial Least Square

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

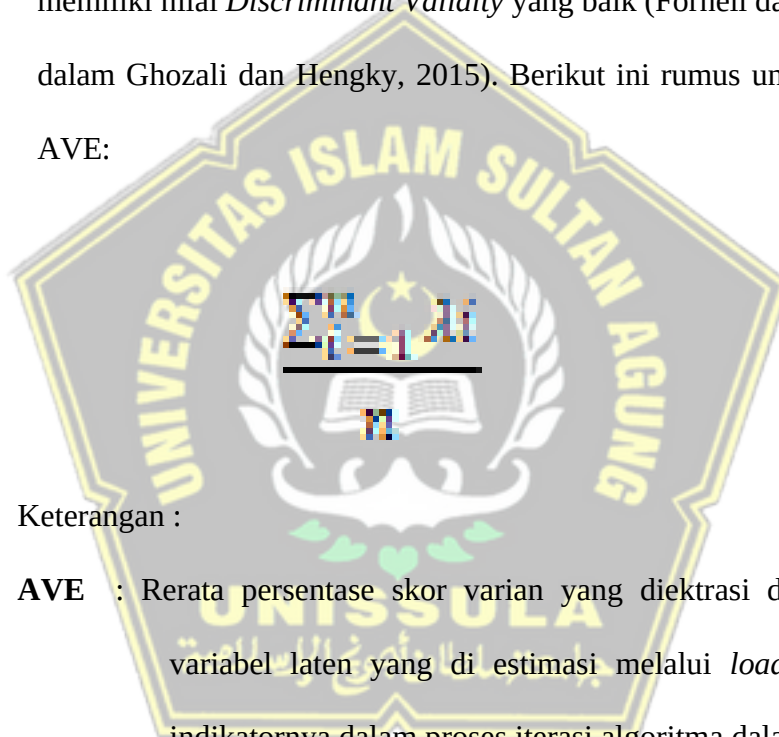
1. ***Convergent Validity***

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghazali 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 konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:



$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n R^2_{xi}}{n}$$

Keterangan :

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

λ : Melambangkan *standarlize loading factor* dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang dioeroleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur konstruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator

reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk 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 kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar daripada korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnta 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 konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

5. Cronbach's Alpha

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

a. Uji Significance of weight

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

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

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 berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur 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-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan

bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

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 *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat 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* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* 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 relevante*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2) \dots (1-Rp^2)$$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2) \dots (1-Rp^2)$ 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

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

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

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

3) Kriteria pengujian

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

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

4) Perhitungan nilai t :

a) Apabila $t^{hitung} \geq t^{tabel}$ berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

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

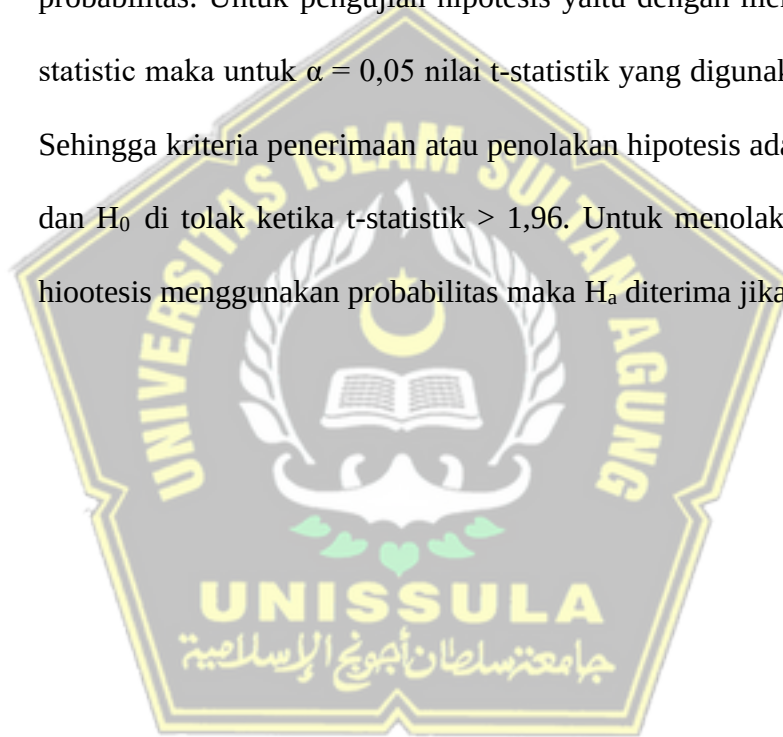
8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit realibility* untuk blok indikator. Model strukrur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser 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 statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hiootesis menggunakan probabilitas 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 seluruh anggota aktif di Polres Cirebon. Proses penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung yaitu dengan mendatangi para anggota serta penyebaran tidak langsung yaitu dengan menggunakan media internet melalui Google Form sehingga diperoleh jumlah sampel sebesar 201 responden. Untuk mengetahui gambaran tentang para responden tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Tabel 4. 1Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	145	72.1 %
	Perempuan	56	29.9 %
Usia responden	19 – 24 tahun	52	25.9 %
	25 – 30 tahun	68	33.8 %
	31 – 35 tahun	45	22.4 %
	> 36 tahun	36	17.9 %
Tingkat pendidikan	SMA	80	39.8 %
	Diploma (D3)	42	20.9 %
	Sarjana (S1) Magister	70	34.8 %
	(S2)	9	4.5 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan data table 4.1 karakteristik responden anggota Polres Cirebon, mayoritas responden adalah laki-laki dengan jumlah sebanyak 145 orang atau sebesar 72,1%, sementara jumlah responden perempuan sebanyak 56 orang atau sebesar

29,9%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas anggota Polres Cirebon didominasi oleh laki-laki, yang sejalan dengan karakteristik umum di lingkungan kepolisian.

Berdasarkan usia, kelompok usia terbesar adalah responden berusia 25–30 tahun, yaitu sebanyak 68 orang atau sebesar 33,8%, diikuti oleh responden berusia 19–24 tahun sebanyak 52 orang atau sebesar 25,9%. Kemudian responden berusia 31–35 tahun berjumlah 45 orang atau sebesar 22,4%, dan yang paling sedikit adalah responden yang berusia lebih dari 36 tahun, yaitu sebanyak 36 orang atau sebesar 17,9%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar anggota Polres Cirebon berada dalam usia produktif, di mana usia ini biasanya identik dengan semangat kerja yang tinggi dan kesiapan fisik yang baik dalam melaksanakan tugas-tugas kepolisian.

Dari segi tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir SMA, dengan jumlah 80 orang atau sebesar 39,8%. Selanjutnya, responden yang memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 70 orang atau sebesar 34,8%. Sementara itu, responden dengan latar belakang pendidikan Diploma (D3) berjumlah 42 orang atau sebesar 20,9%, dan yang memiliki gelar Magister (S2) sebanyak 9 orang atau sebesar 4,5%. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar anggota Polres Cirebon berpendidikan minimal SMA, meskipun sudah terdapat cukup banyak yang memiliki pendidikan tinggi seperti Sarjana dan Magister. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengembangan kompetensi, khususnya melalui

pendidikan lanjutan, masih perlu terus didorong untuk meningkatkan profesionalisme dalam pelaksanaan tugas-tugas di lapangan.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Dalam hal ini analisis deskriptif menjelaskan tanggapan para anggota terhadap pertanyaan yang diajukan masing-masing variabel Kepemimpinan transformational, Employee readiness to change, Kinerja Personil Dan Kinerja PERSONIL. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokkan dalam satu katagori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2012).

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

Keterangan :

RS= Rentang Skala Skor tertinggi = 5

TR = Skor terendah Skor terendah = 1

TT = Skor tertinggi

$$\begin{aligned} & \frac{5 - 1}{5} \\ &= \frac{4}{5} \\ &= 1,33 \end{aligned}$$

Dengan demikian intervalnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

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

A. Variabel Kepemimpinan transformational

Hasil tanggapan responden mengenai Kepemimpinan transformational, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada Anggota Polres Cirebon berjumlah 201 orang. Kuesioner mengenai Kepemimpinan transformational terdiri dari 4 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Tanggapan Responden Kepemimpinan transformational

Kode	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean	Keterangan
Kt 1	Idealized Influence (Charisma)	16	12	60	57	56	3.622	Sedang
Kt 2	Intellectual stimulation	11	14	54	58	64	3.746	Tinggi
Kt 3	Individualized Consideration	13	14	59	45	70	3.721	Tinggi
Kt 4	Inspirational Motivation	14	12	66	57	52	3.602	Sedang
Rata-rata							3.673	Sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil survei terhadap 201 responden di Polres Cirebon, tanggapan responden terhadap kepemimpinan transformational secara umum berada dalam kategori Sedang dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 3.673. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup merasakan penerapan gaya kepemimpinan transformational di lingkungan kerja mereka, meskipun belum sepenuhnya maksimal. Kategori ini mencerminkan bahwa elemen-elemen penting dalam kepemimpinan transformational sudah mulai

terbentuk, tetapi masih memerlukan penguatan agar dapat memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia.

Jika dilihat lebih rinci pada setiap indikator, Intellectual Stimulation dan Individualized Consideration memperoleh nilai mean tertinggi, masing-masing sebesar 3.746 dan 3.721, yang termasuk dalam kategori Tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa para atasan atau pimpinan di lingkungan Polres Cirebon telah mampu memberikan tantangan intelektual serta perhatian secara individual kepada bawahannya. Kedua aspek ini merupakan bagian penting dari kepemimpinan transformational yang dapat mendorong Personil untuk berpikir kreatif, menyelesaikan masalah secara mandiri, dan merasa dihargai sebagai individu yang unik dalam organisasi.

Sementara itu, dua indikator lainnya yaitu Idealized Influence (Charisma) dan Inspirational Motivation mendapatkan nilai mean masing-masing 3.622 dan 3.602 yang berada dalam kategori Sedang. Nilai ini menunjukkan bahwa meskipun para pemimpin telah menunjukkan sikap yang patut diteladani dan berupaya memberikan motivasi inspiratif, penerapannya masih belum cukup kuat untuk sepenuhnya mempengaruhi bawahan secara menyeluruh. Dengan demikian, organisasi perlu meningkatkan aspek kharisma pemimpin dan kemampuan mereka dalam memotivasi anggota secara kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Peningkatan di kedua aspek ini akan memperkuat efektivitas kepemimpinan transformational dalam mendorong kesiapan perubahan serta kinerja Personil secara keseluruhan.

B. Variabel Employee readiness to change

Hasil tanggapan responden mengenai Employee readiness to change, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada Anggota Polres Cirebon berjumlah 201 orang. Kuesioner mengenai Employee readiness to change terdiri dari 5 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3 Tanggapan Responden Employee readiness to change

Kode	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	ST S	T S	N	S	SS	Mean	Keterangan
Er 1	Discrepanc	10	13	6 4	53	61	3.706	Tinggi
Er 2	Appropriateness	10	17	7 1	45	58	3.617	Sedang
Er 3	Efficacy	10	16	6 5	49	61	3.672	Sedang
Er 4	Principal Support	17	9	5 5	60	60	3.682	Tinggi
Er 5	Valence	16	8	7 3	53	51	3.572	Sedang
Rata-rata							3.650	Sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3 Data yang diperoleh dari hasil survei terhadap 201 responden di Polres Cirebon menunjukkan bahwa secara umum tanggapan responden terhadap Employee Readiness to Change berada dalam kategori Sedang, dengan nilai rata-rata mean sebesar 3.650. Indikator dengan nilai tertinggi adalah Discrepancy (Er1) dan Principal Support (Er4) yang masing-masing memperoleh nilai mean sebesar 3.706 dan 3.682, keduanya termasuk dalam kategori Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai merasa adanya kebutuhan untuk berubah serta merasakan dukungan yang memadai dari atasan mereka dalam proses

perubahan, yang merupakan fondasi penting dalam membangun kesiapan individu untuk menghadapi transformasi dalam organisasi.

Sementara itu, tiga indikator lainnya yaitu Appropriateness (Er2), Efficacy (Er3), dan Valence (Er5) memperoleh nilai rata-rata masing-masing sebesar 3.617, 3.672, dan 3.572, yang seluruhnya berada pada kategori Sedang. Nilai ini mencerminkan bahwa sebagian besar responden menilai bahwa perubahan yang dilakukan oleh organisasi cukup relevan dan sesuai (appropriateness), mereka memiliki keyakinan yang cukup terhadap kemampuan diri dalam menjalankan perubahan (efficacy), serta melihat adanya manfaat personal dari perubahan tersebut (valence). Namun demikian, masih terdapat ruang untuk penguatan, terutama dalam mengomunikasikan nilai dari perubahan dan membangun kepercayaan diri pegawai dalam menghadapinya.

Secara keseluruhan, hasil survei ini menunjukkan bahwa Employee Readiness to Change di Polres Cirebon berada dalam kategori Sedang. Meskipun terdapat elemen dukungan dan kesadaran akan pentingnya perubahan yang sudah cukup tinggi, organisasi masih perlu melakukan penguatan pada aspek persepsi manfaat dan kecocokan perubahan, serta meningkatkan efikasi individu agar kesiapan terhadap perubahan dapat ditingkatkan secara menyeluruh. Upaya ini penting sebagai langkah strategis dalam mendukung keberhasilan implementasi kepemimpinan transformasional dan peningkatan kinerja Personil secara berkelanjutan.

C. Variabel Kinerja Personil

Hasil tanggapan responden mengenai Kinerja Personil, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada Anggota Polres Cirebon berjumlah 201 orang. Kuesioner mengenai Kinerja Personil terdiri dari 4 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Tanggapan Responden Kinerja Personil

Kode	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	STS	T S	N	S	SS	Mean	Keterangan
Kp 1	Kualitas	19	8	7 5	5 5	44	3.483	Sedang
Kp 2	Kuantitas	10	16	6 1	6 6	48	3.627	Sedang
Kp 3	Pelaksanaan tugas	10	16	6 4	4 9	62	3.682	Tinggi
Kp 4	Tanggung jawab	14	11	7 0	4 9	57	3.617	Sedang
Rata-rata							3.602	Sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.4 Berdasarkan data yang diperoleh dari survei terhadap 201 responden di Polres Cirebon, tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Personil sebagaimana ditampilkan pada tabel menunjukkan bahwa secara umum kinerja Personil berada pada kategori Sedang, dengan rata-rata nilai mean sebesar 3.602. Indikator Kualitas memperoleh nilai rata-rata 3.483 dan termasuk dalam kategori Sedang, yang mengindikasikan bahwa kemampuan Personil dalam menyelesaikan pekerjaan dengan akurasi dan standar mutu yang baik masih perlu ditingkatkan. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun sebagian besar Personil sudah

cukup baik dalam menjalankan tugas, masih ada ruang perbaikan untuk meningkatkan kualitas hasil kerja secara menyeluruh.

Selanjutnya, indikator Kuantitas mendapatkan nilai mean sebesar 3.627, juga dalam kategori Sedang. Ini menggambarkan bahwa volume pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh Personil pada periode waktu tertentu telah berjalan dengan cukup baik, namun belum mencapai tingkat optimal. Indikator Pelaksanaan Tugas mencatat nilai mean tertinggi yaitu 3.682 dan masuk dalam kategori Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Personil cukup disiplin dan konsisten dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan, menjadi indikasi positif dalam implementasi tugas di lapangan. Sementara itu, indikator Tanggung Jawab memperoleh nilai mean 3.617, masih dalam kategori Sedang, yang berarti terdapat tingkat kepedulian dan rasa tanggung jawab yang baik dari personil, walaupun belum merata di semua bagian.

Secara keseluruhan, data ini mencerminkan bahwa persepsi responden terhadap kinerja Personil berada dalam kondisi yang cukup baik, namun belum sepenuhnya optimal. Nilai rata-rata yang berada pada kategori Sedang memperlihatkan adanya kebutuhan untuk peningkatan lebih lanjut dalam beberapa aspek, terutama pada kualitas dan tanggung jawab kerja. Peningkatan kinerja Personil secara menyeluruh dapat lebih dimaksimalkan apabila didukung oleh gaya kepemimpinan yang tepat, seperti transformational leadership, serta kesiapan Personil dalam menghadapi perubahan (*employee readiness to change*), sehingga

proses perbaikan dan inovasi dalam organisasi dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Hasil Outer Model (Measurement Model)

A. Uji Convergent Validity

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

Tabel 4. 5 Pengukuran Reflektif

Variabel	Item Pengukuran	Indikator	Outer Loading	T-statistik	Sign Off	Keterangan
Kepemimpinan Transformational	Kt 1	Idealized Influence (Charisma)	0.775	26.006	0.70	Valid
	Kt 2	Intellectual stimulation	0.804	33.141		
	Kt 3	Individualized Consideration	0.778	24.181		
	Kt 4	Inspirational Motivation	0.791	29.945		
Employee Readiness To Change	Er 1	Discrepanc	0.781	24.759	0.70	Valid
	Er 2	Appropriatenes	0.824	38.355		
	Er 3	Efficacy	0.837	44.012		
	Er 4	Principal Support	0.772	26.078		

	Er 5	Valence	0.809	26.961		
Kinerja Personil	Kp 1	Kualitas	0.789	25.782	0.7 0	Valid
	Kp 2	Kuantitas	0.764	22.513		
	Kp 3	Pelaksanaan tugas	0.789	32.599		
	Kp 4	Tanggung jawab	0.717	17.827		

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4. 6 Uji Discriminant Validity

Variabel	Avarange Variance Extracted (AVE)	Sign off
Kepemimpinan transformational	0.620	0.50
Employee readiness to change	0.648	0.50
Kinerja Personil	0.586	0.50

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4. 7 Uji Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Sign off	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformational	0.867	0.70	Reliabel
Employee Readiness To Change	0.902	0.70	Reliabel
Kinerja Personil	0.849	0.70	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Variabel Kepemimpinan Transformasional diukur melalui empat indikator, yaitu Idealized Influence (Charisma) (Kt1), Intellectual Stimulation (Kt2), Individualized Consideration (Kt3), dan Inspirational Motivation (Kt4). Seluruh indikator menunjukkan nilai outer loading yang tinggi, berada dalam rentang 0.775 hingga 0.804, dengan nilai tertinggi pada indikator Kt2 sebesar 0.804. Ini menandakan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk kepemimpinan transformasional secara kuat. Nilai Composite Reliability sebesar 0.867 dan Average Variance Extracted (AVE) sebesar 0.620 menunjukkan bahwa

variabel ini memiliki reliabilitas dan validitas konvergen yang baik, karena telah melampaui nilai ambang batas minimum yaitu 0.70 untuk reliabilitas dan 0.50 untuk AVE. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen pengukuran untuk variabel kepemimpinan transformasional adalah valid dan reliabel.

Variabel Employee Readiness to Change diukur melalui lima indikator, yakni Discrepancy (Er1), Appropriateness (Er2), Efficacy (Er3), Principal Support (Er4), dan Valence (Er5). Nilai outer loading dari masing-masing indikator berada antara 0.772 hingga 0.837, dengan nilai tertinggi terdapat pada indikator Er3 (0.837), yang menunjukkan tingkat kontribusi yang tinggi dari setiap indikator dalam merepresentasikan konstruk kesiapan karyawan terhadap perubahan. Nilai Composite Reliability sebesar 0.902 dan AVE sebesar 0.648 menunjukkan bahwa variabel ini sangat reliabel dan memiliki validitas konvergen yang baik, karena melampaui ambang batas yang disarankan. Oleh karena itu, pengukuran terhadap variabel employee readiness to change dapat dikatakan valid dan reliabel.

Variabel Kinerja Personil diukur melalui empat indikator, yaitu Kualitas (Kp1), Kuantitas (Kp2), Pelaksanaan Tugas (Kp3), dan Tanggung Jawab (Kp4). Semua indikator memiliki nilai outer loading yang memadai, berkisar antara 0.717 hingga 0.789, dengan nilai tertinggi pada Kp1 dan Kp3 (0.789). Hal ini menunjukkan bahwa keempat indikator memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap konstruk kinerja personil. Nilai Composite Reliability sebesar 0.849 dan AVE sebesar 0.586 memperkuat bukti bahwa variabel ini memiliki reliabilitas dan validitas konvergen yang baik, karena kedua nilai tersebut melebihi batas minimum yang telah

ditentukan. Maka, dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja Personil juga diukur dengan instrumen yang valid dan reliabel.

4.2.4 Hasil Inner Model

Tabel 4. 8 Hasil Path Coefficients

Variabel	Original Sample	Mean of subsamples	Standart deviation	T-statistic	P-value	Hasil
H1 Kepemimpinan transformational -> kinerja Personil	0.664	0.666	0.060	11.003	0.000	Positif signifikan
H2 Kepemimpinan transformational -> Employee readiness to change	0.856	0.857	0.020	43.695	0.000	Positif signifikan
H3 Employee readiness to change -> kinerja Personil	0.260	0.258	0.063	4.104	0.000	Positif signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

H1 : Berdasarkan hasil analisis, nilai Original Sample untuk hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Personil adalah sebesar 0.664 dengan P-value sebesar 0.000. Nilai P-value yang lebih kecil dari 0.05 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan Kinerja personil. Artinya, semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformasional yang diterapkan, seperti kemampuan memberikan inspirasi, motivasi, dan arahan yang jelas, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang ditunjukkan oleh para Personil dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

H2 : Hasil analisis juga menunjukkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Readiness to Change memiliki nilai Original Sample sebesar 0.856 dengan P-value sebesar 0.000. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut sangat signifikan dan positif. Artinya, pemimpin yang mampu menciptakan visi yang kuat, menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan karyawan, dan mendorong inovasi, mampu meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Employee readiness to change yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan merasa siap secara mental, emosional, dan perilaku untuk menerima dan menjalani proses perubahan organisasi.

H3 : Pengaruh Employee Readiness to Change terhadap Kinerja Personil juga terbukti signifikan dengan nilai Original Sample sebesar 0.260 dan P-value sebesar 0.000. Ini berarti bahwa semakin tinggi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan, semakin baik pula kinerja yang mereka tampilkan. Karyawan yang siap berubah cenderung lebih adaptif, proaktif, dan memiliki motivasi kerja yang tinggi, sehingga berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

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.

Hubungan Variabel	T-statistic	P Value	Kesimpulan
Kepemimpinan transformational terhadap kinerja Personilmelalui Employee readiness to change.	4.162	0.000	Mendukung

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis statistik yang diperoleh dari penelitian di lingkungan Polres Cirebon, pengaruh Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja Personilmelalui variabel mediasi Employee Readiness to Change menunjukkan hasil yang signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai T-statistic sebesar 4.162 yang melebihi nilai ambang batas sebesar 1.972, serta nilai P-Value sebesar 0.000 yang jauh lebih kecil dari tingkat signifikansi 0.05.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara statistik antara kepemimpinan transformational dan kinerja Personilmelalui kesiapan karyawan untuk berubah. Temuan ini mendukung hipotesis penelitian dan mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat inspiratif, memotivasi, dan berorientasi pada visi mampu meningkatkan kesiapan Personildalam menghadapi perubahan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja mereka. Dalam konteks Polres Cirebon, hasil ini menekankan pentingnya pengembangan model kepemimpinan yang transformational sebagai strategi efektif untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mendorong perubahan organisasi yang berkelanjutan.

4.2.4 Pengujian Hipotesis

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformational Terhadap Peningkatan Kinerja Personil

Berdasarkan hasil pengujian yang diperoleh, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformational terhadap Peningkatan Kinerja Personil. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sample sebesar 0.664, nilai T-statistik sebesar 11.003 yang jauh lebih besar dari nilai T-tabel sebesar 1.972, serta p-value sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian, hipotesis H1 yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformational berpengaruh positif terhadap Kinerja Personil dapat diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan yang bersifat transformational, seperti kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian individual terhadap bawahannya, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang ditunjukkan oleh personil. Pemimpin yang mampu membangun visi yang kuat, memberikan tantangan intelektual, dan memperhatikan kebutuhan pengembangan anggota akan mendorong peningkatan semangat kerja, tanggung jawab, serta pencapaian tujuan organisasi secara lebih optimal. Dengan kata lain, kepemimpinan transformational merupakan faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas sumber daya manusia di lingkungan organisasi.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformational Terhadap Peningkatan Employee readiness to change

Berdasarkan hasil pengujian yang diperoleh, terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Kepemimpinan Transformational dan Employee Readiness to Change di Polres Cirebon. Nilai T-statistik sebesar 43.695 yang jauh lebih besar dari nilai T-tabel 1.972, serta p-value sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05, menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel ini sangat signifikan. Kepemimpinan transformational yang efektif dapat mendorong kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan, karena gaya kepemimpinan ini memotivasi individu untuk menerima tantangan baru dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Dengan visi yang jelas dan kemampuan untuk memberdayakan individu, pemimpin transformational dapat menciptakan suasana yang mendukung perubahan, meningkatkan rasa percaya diri dan kesiapan karyawan dalam menghadapinya. Oleh karena itu, hipotesis H2 yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformational berpengaruh positif terhadap Employee Readiness to Change dapat diterima.

3. Pengaruh Employee readiness to change Terhadap Peningkatan Kinerja Personil

Berdasarkan hasil pengujian yang diperoleh, terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Employee Readiness to Change dan Kinerja Personil di Polres Cirebon. Nilai T-statistik sebesar 4.104 yang lebih besar dari nilai

T-tabel 1.972, serta p-value sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05, menunjukkan bahwa Employee Readiness to Change berpengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja personil. Hal ini menggambarkan bahwa tingkat kesiapan individu untuk menghadapi perubahan sangat mempengaruhi seberapa baik mereka dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan tugas yang baru atau perubahan yang ada di lingkungan kerja. Ketika anggota memiliki kesiapan yang tinggi untuk berubah, mereka akan lebih terbuka terhadap perubahan dan lebih mampu untuk mengimplementasikan perubahan tersebut dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Dengan demikian, hipotesis H3 yang menyatakan bahwa Employee Readiness to Change berpengaruh positif terhadap Kinerja Personil dapat diterima.

4.2.5 R Square

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

Variabel	Nilai R-Square
Employee readiness to change	0.732
kinerja Personil	0.803

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil penelitian ini, nilai R-Square untuk variabel Employee readiness to change sebesar 0.732 menunjukkan bahwa variabel ini dapat menjelaskan variasi dalam kinerja Sumber Daya Manusia (PERSONIL) sebesar 73.2%. Angka ini mengindikasikan bahwa Employee readiness to change memainkan peran yang cukup signifikan dalam meningkatkan kinerja PERSONIL. Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan karyawan untuk menerima perubahan dan beradaptasi dengan perubahan yang ada memiliki dampak yang besar terhadap peningkatan kinerja mereka.

Sementara itu, nilai R-Square untuk variabel kinerja Personil sebesar 0.803 menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat menjelaskan variasi kinerja Personil sebesar 80.3%. Ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang termasuk dalam penelitian ini, seperti Employee readiness to change, memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap kinerja PERSONIL. Namun, sekitar 19.7% variasi dalam kinerja Personil kemungkinan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak terukur dalam penelitian ini, seperti motivasi individu, hubungan interpersonal di tempat kerja, serta kebijakan manajemen yang mungkin mempengaruhi kinerja secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan pentingnya kesiapan karyawan untuk berubah dalam konteks kepemimpinan transformasional yang dapat meningkatkan kinerja PERSONIL, namun perlu diingat bahwa variabel lain juga memiliki pengaruh yang tidak kalah penting dalam proses peningkatan kinerja.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformational Terhadap Peningkatan Kinerja Personil

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh, variabel Kepemimpinan Transformational memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja personil, dengan nilai estimasi sampel sebesar 0,664. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformational, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh personil. Kepemimpinan transformational mendorong individu untuk mencapai kinerja terbaik melalui inspirasi, perhatian terhadap kebutuhan masing-masing, serta pemberdayaan untuk berinovasi dan berkembang. Dengan kata lain, pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformational dapat menciptakan iklim kerja yang lebih positif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Rata-rata nilai subsampel yang sebesar 0,666, yang sangat dekat dengan estimasi sampel, menunjukkan konsistensi yang tinggi di antara berbagai subsampel dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformational dan peningkatan kinerja Personil dapat diandalkan dalam berbagai kondisi. Standar deviasi yang rendah, yaitu 0,060, menunjukkan bahwa variasi antar data relatif kecil, yang berarti bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang serupa mengenai pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja personil.

T-statistik yang sangat tinggi, yaitu 11,003, jauh melampaui nilai t tabel (1,972), yang menandakan bahwa hubungan ini sangat signifikan. P-value yang diperoleh sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05, semakin memperkuat bukti bahwa pengaruh kepemimpinan transformational terhadap peningkatan kinerja Personil adalah signifikan. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan transformational dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja personil, yang sejalan dengan teori bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan fokus pada perkembangan individu dapat meningkatkan motivasi dan hasil kerja. Temuan ini mendukung studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformational berperan penting dalam meningkatkan kinerja anggota organisasi, seperti yang telah dibuktikan oleh Harahap (2024).

4.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformational Terhadap Peningkatan Employee readiness to change

Berdasarkan hasil analisis, variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan Employee Readiness to Change dengan nilai estimasi sampel sebesar 0,856. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformational yang diterapkan, semakin tinggi kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan transformational berfokus pada pengembangan visi yang inspiratif, peningkatan motivasi, dan perhatian terhadap kebutuhan individu, yang semuanya berperan dalam menciptakan budaya yang mendukung perubahan. Dalam konteks organisasi,

kemampuan untuk menerima perubahan adalah faktor penting dalam menjaga kelangsungan dan keberhasilan suatu organisasi di tengah dinamika yang terus berkembang.

Rata-rata nilai subsampel yang sebesar 0,857 yang sangat mendekati estimasi sampel menunjukkan bahwa temuan ini cukup konsisten di antara berbagai subsampel. Selain itu, standar deviasi sebesar 0,020 menunjukkan bahwa variasi antar data sangat kecil, yang mengindikasikan bahwa mayoritas responden memiliki persepsi yang serupa terkait pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Readiness to Change. T-statistik sebesar 43,695 jauh lebih besar dari nilai t tabel (1,972), yang menunjukkan bahwa hubungan ini sangat signifikan. P-value sebesar 0,000, yang jauh lebih kecil dari 0,05, memperkuat bukti bahwa pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap peningkatan kesiapan karyawan untuk berubah adalah signifikan.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian oleh Bass dan Avolio (1994), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformational memiliki peran penting dalam memotivasi karyawan untuk lebih terbuka terhadap perubahan dengan membangun kepercayaan, meningkatkan komunikasi, dan memberikan dukungan yang dibutuhkan dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan transformational yang efektif dapat mempercepat adaptasi organisasi terhadap perubahan dan memperkuat kesiapan karyawan untuk melakukan transformasi yang diperlukan.

4.3.3 Pengaruh Employee readiness to change Terhadap Peningkatan Kinerja

Personil

Berdasarkan hasil analisis, variabel Employee readiness to change memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Personil di Polres Cirebon dengan nilai estimasi sampel sebesar 0,260. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kesiapan Personil untuk berubah, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh mereka. Employee readiness to change berfokus pada kesiapan individu dalam menghadapi perubahan, baik dalam aspek penerimaan terhadap inovasi maupun kemampuan beradaptasi dengan kebijakan dan prosedur baru yang diterapkan dalam organisasi. Ketika Personil merasa siap untuk menghadapi perubahan, mereka akan lebih terbuka terhadap perubahan yang terjadi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka dalam organisasi.

Rata-rata nilai subsampel yang sebesar 0,258 yang mendekati estimasi sampel menunjukkan bahwa temuan ini cukup konsisten di berbagai subsampel. Standar deviasi sebesar 0,063 menunjukkan bahwa variasi antar data relatif kecil, yang mengindikasikan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang serupa terkait pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap peningkatan kinerja. T-statistik sebesar 4,104 jauh lebih besar dari nilai t tabel (1,972), yang menunjukkan bahwa hubungan ini sangat signifikan. P-value sebesar 0,000, yang jauh lebih kecil dari 0,05, memperkuat bukti bahwa pengaruh Employee readiness to change terhadap peningkatan kinerja Personil adalah signifikan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Kotter (2012), yang menyatakan bahwa kesiapan individu untuk menghadapi perubahan mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi perubahan dalam organisasi, termasuk dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, dalam konteks Polres Cirebon, meningkatkan employee readiness to change dapat menjadi faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja Personil secara keseluruhan.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

1. **Kepemimpinan transformational** berpengaruh positif dan signifikan terhadap **kinerja personil**. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan yang diterapkan di Polres Cirebon dapat meningkatkan kinerja personil, yang pada gilirannya berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan.
2. **Kepemimpinan transformational** berpengaruh positif dan signifikan terhadap **employee readiness to change**. Ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif dan mendorong partisipasi dapat meningkatkan kesiapan Personil untuk menerima dan beradaptasi dengan perubahan, yang sangat penting dalam organisasi yang sedang berkembang atau melakukan transformasi.
3. **Employee readiness to change** berpengaruh positif dan signifikan terhadap **kinerja personil**. Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan Personil untuk menghadapi perubahan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja mereka. Semakin tinggi tingkat kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan, semakin tinggi pula potensi mereka untuk memberikan kinerja yang lebih baik dalam organisasi.

5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini dapat diterapkan oleh instansi Kantor Kecamatan adalah sebagai berikut:

1. Polres Cirebon perlu lebih fokus pada pengembangan gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memberdayakan anggota. Implikasi manajerialnya adalah bahwa pemimpin harus memperhatikan kebutuhan individu, memberikan motivasi yang tepat, serta menciptakan lingkungan yang mendorong kreativitas dan inovasi. Oleh karena itu, penting bagi para pimpinan di Polres Cirebon untuk secara aktif berinteraksi dengan personil, memberikan arahan yang jelas, serta mendorong mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.
2. Pemimpin di Polres Cirebon perlu menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan dengan cara memberikan pemahaman yang jelas tentang tujuan perubahan dan manfaat yang dapat diperoleh. Pemimpin perlu memfasilitasi komunikasi yang terbuka dan transparan mengenai perubahan yang akan dilakukan, serta memberi dukungan emosional kepada Personil yang mungkin merasa cemas atau ragu dengan perubahan tersebut.
3. Penting bagi Pemimpin di Polres Cirebon untuk menyediakan pelatihan dan pengembangan yang memadai, termasuk membekali Personil dengan keterampilan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Selain itu, pemberian umpan balik yang konstruktif dan dukungan

selama proses perubahan dapat meningkatkan rasa percaya diri personil, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka.

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 di satu lokasi, yaitu Polres Cirebon, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi untuk Polres di daerah lain dengan konteks yang berbeda. Variasi dalam karakteristik masing-masing daerah, seperti budaya organisasi, kebijakan lokal, dan tantangan lapangan yang berbeda, dapat mempengaruhi temuan ini.
2. Pengukuran kinerja yang bergantung pada persepsi responden, yang bisa saja dipengaruhi oleh bias pribadi atau subjektivitas dalam menilai kinerja. Faktor-faktor eksternal yang mungkin turut mempengaruhi kinerja personil, seperti kondisi sosial, politik, atau sumber daya yang tersedia, juga tidak diperhitungkan dalam penelitian ini.

5.4 Agenda Penelitian Yang Akan Datang

Pada penelitian selanjutnya sebaiknya perlu menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan kepemimpinan, budaya kerja, Employee readiness to change dan

disiplin kerja dan sebagainya untuk menunjang hasil penelitian yang lebih baik di masa yang akan datang.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed Al-Maamari, Q., Muhammed Kassim, R., Raju, V., Al-Tahitah, A., Abdulbaqi Ameen, A., & Abdulrab, M. (2018). FACTORS AFFECTING INDIVIDUAL READINESS FOR CHANGE: A CONCEPTUAL FRAMEWORK. In *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)* (Vol. 2, Issue 1).
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Asbari, M., Hidayat, D., & Purwanto, A. (2021). *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS) Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change*. <http://www.ijosmas.org>
- Bass, B. M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- 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>
- Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management and Organization*, 27(3), 523–543. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>
- Desplaces, D. (2005). *A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change*.
- Dewantoro, A. Q. (2023). KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI. *Jurnal Manajerial*, 01(02). <https://doi.org/10.30587/manajerial.v10i02.5437>
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Irani, Z., Djebarni, R., & Gbadamosi, G. (2019). The influence of individual readiness for change dimensions on quality management implementation in Algerian manufacturing organisations. *International Journal of Production Economics*, 207, 247–260. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.08.024i>
- Hikmah Perkasa, D., & Satria, B. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT ISS Indonesia Mall Matahari Daan Mogot. *Jurnal Kajian Ilmiah (JKI)*, 20(3), 225–230. <http://ejurnal.ubharajaya.ac.id/index.php/JKI>
- 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>
- 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>
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(3), 333–347. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0088>
- Khan, A. M., Jantan, A. H. Bin, Salleh, L. B. M., Dato'Mansor, Z., Islam, M. A., & Hosen, S. (2019). The impact of transformational leadership effects on innovative work behavior by the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 925–938. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.79>
- Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625–650. <https://doi.org/10.1002/job.2355>
- Lehman, W. E. K., Greener, J. M., & Simpson, D. D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22, 197–209. www.ibr.tcu.edu
- Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L. H., & Rachmawan, A. (2015). THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON INDIVIDUAL READINESS FOR CHANGE. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 343–344.
- Madi Odeh, R. B. S., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440–468. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093>
- Madsen, S. R., John, C. R., & Miller, D. (2006). Influential Factors in Individual Readiness for Change. *Journal of Business & Management*, 12(2), 93–112.
- Magasi, C. (2021). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance: A Perspective of Employee Empowerment. *European Journal of Business and Management Research*, 6(6), 21–28. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.6.1137>
- Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., & Gartzia, L. (2019). How Ethical Leadership Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of an Organizational Culture of Effectiveness. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>
- Nguyen, C., & Duong, A. (2020). The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(3), 373–386.

- Nilsen, P., Birken, S. A., & Edward Elgar Publishing. (2020). A theory of organizational readiness for change. In *Handbook on implementation science* (Vol. 1, pp. 215–232). Edward Elgar Publishing.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership : theory and practice: Vol. 7th edition*.
- Novalianti, S., Setyaningsih, S., & Laihad, H. (2022). THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, WORK CULTURE AND WORK MOTIVATION ON TEACHER PERFORMANCE. 10(02), 112–117. <https://doi.org/10.33751/jmp.v8i2.2762>
- Ridwan, R. (2021). THE EFFECT OF LEADERSHIP ON PERFORMANCE: Analysis of School Management Ability and Attitude. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 1(2), 59–67. <https://doi.org/10.37481/jmeh.v1i2.220>
- Rizka, A. I., Mahendro Sumardjo, & Iwan Kresna Setiadi. (2022). Transformational Leadership and Employee Engagement Analysis on Employee Performance Readiness to Change at Human Resources Development Agency. *Journal of Social Science*, 3(2), 212–229. <https://doi.org/10.46799/jss.v3i2.311>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 130–143. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
- Sakban, S., Nurmali, I., & Bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
- Saleem, F., Malik, M. I., & Qureshi, S. S. (2021). Work Stress Hampering Employee Performance During COVID-19: Is Safety Culture Needed? *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.655839>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Susanto, A. (2021). ANALYSIS OF THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, COMMUNICATION AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Journal of Educational Review*, 11(1).
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(3), 195–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Vermeulen, M., Kreijns, K., & Evers, A. T. (2020). Transformational leadership, leader–member exchange and school learning climate: Impact on teachers' innovative behaviour in the Netherlands. *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143220932582>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*.