

**PERAN INDIVIDUAL READINESS TO CHANGE DALAM
MENINGKATKAN KINERJA SDM PADA KANTOR
PENGAWASAN DAN PELAYAN BEA DAN CUKAI
TIPE MADYA PABEAN A KOTA SEMARANG**

SKRIPSI

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana S1
Prodi Studi Manajemen**



Disusun oleh :

Rahma Lihi

NIM : 30402000434

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN

SEMARANG

2024

SKRIPSI
PERAN INDIVIDUAL READINEES TO CHANGE DALAM
MENINGKATKAN KINERJA SDM PADA KANTOR PENGAWASAN DAN
PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN A KOTA
SEMARANG

Disusun oleh:
Rahma Lihi
NIM: 30402000434

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

Semarang, 05 Februari 2024
Pembimbing,



Prof. Dr. Hj. Nunung Ghoniyah, MM

NIK: 210488016

UNISSULA

جامعة سلطان أبجوع الإسلامية

**PERAN INDIVIDUAL READINEES TO CHANGE DALAM
MENINGKATKAN KINERJA SDM PADA KANTOR
PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE
MADYA PABEAN A KOTA SEMARANG**

Disusun oleh :

Rahma Lih

NIM : 30402000434

Telah dipertahankan di depan penguji

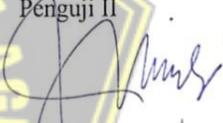
Pada tanggal 12 Februari 2024

Susunan Dewan Penguji

Penguji I

Penguji II


Drs. Bedjo Santoso, MT, Ph.D
NIK : 210403049


Dr. Siti Sumiati, SE, M.Si
NIK : 210492029

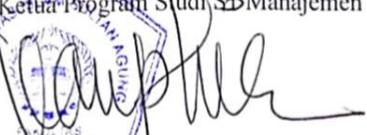
Pembimbing


Prof. Dr. Nunung Ghonivah, MM
NIK : 210488016

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh

Gelar Sarjana Manajemen tanggal 12 Februari 2024

Ketua Program Studi Manajemen


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

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rahma Lihi
NIM : 30402000434
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PERAN INDIVIDUAL READINESS TO CHANGE DALAM MENINGKATKAN KINERJA SDM PADA KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN A KOTA SEMARANG”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian skripsi ini.

Semarang, 12 Februari 2024

Yang menyatakan



Rahma Lihi

NIM 30402000434

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah swt atas segala rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “PERAN INDIVIDUAL READINESS TO CHANGE DALAM MENINGKATKAN KINERJA SDM PADA KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN A KOTA SEMARANG”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan Pendidikan Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Nunung Ghoniyah, MM selaku dosen pembimbing yang telah berkenan mencurahkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M selaku Kepala Jurusan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat.
5. Kepada Pimpinan dan Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Kota Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian hingga selesai.
6. Kepada Rahma Lihi, yah terima kasih untuk diri saya sendiri. Apresiasi sebesar-besarnya karena telah mampu berusaha keras, berjuang dan tidak menyerah. Mungkin tidak mudah namun mampu untuk melalui setiap prosesnya sampai dititik ini.
7. Kepada kedua orang tuaku tercinta, untuk kalian peneliti persembahkan skripsi ini. Terima kasih selalu mendoakan, memberikan perhatian, cinta dan kasih sayang serta semangat yang luar biasa sehingga peneliti dapat terus berjuang dalam meraih mimpi dan cita-cita. Kesuksesan dan kebaikan yang kedepannya peneliti dapatkan nanti adalah karena dan untuk kalian berdua.
8. Kepada kakakku Muhamad Yusuf Lihi, kakak iparku Bunga Laela, kakakku yamin, peneliti persembahkan skripsi ini. Terima kasih selalu mendoakan, memberikan dukungan, serta kasih sayang yang sangat tulus hingga saat ini.

9. Kepada adikku Risma Lihi yang telah mendukung peneliti untuk bisa semangat selama perkuliahan.
10. Kepada sahabatku Shafa Mardiah Toisuta yang selalu memberikan semangat, motivasi dan perhatian kepada peneliti.
11. Kepada member EXO terutama Do Kyungsoo dan Jaemin NCT Dream dengan karyanya telah memberikan semangat dan motivasi sehingga peneliti dapat selalu semangat dan bahagia.
12. Kepada sahabatku Sarifah Irdiah Achmad yang selalu memberikan semangat dan perhatian kepada peneliti.
13. Kepada teman kosku Maharani Sayidati yang selalu memberikan perhatian, dan semangat kepada peneliti.
14. Kepada teman seperjuanganku dari awal perkuliahan Pingki Susanti dan Sofiatul Khinanah terima kasih telah menjadi teman yang baik, memberikan perhatian, serta dukungan untuk peneliti selama di perantauan.
15. Kepada teman-teman seangkatananku 2020 yang tidak dapat peneliti sebut satu per satu terima kasih untuk kebaikan kalian dan untuk kenangan indah selama perkuliahan ini.
16. Serta berbagai pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu, dan tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan dan masih jauh dari sempurna, baik dalam materi maupun tata cara penulisannya. Oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun agar skripsi ini dapat memberikan manfaat yang baik bagi peneliti maupun pihak yang membacanya.

Semarang, 06 Februari 2024

Peneliti,

Rahma Lihi

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Psychological Empowering Leadership*, *Employee Adaptability*, *Organizational Value* terhadap *Individual Readiness to change*. Dan peran *Individual Readiness to Change* sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan Kinerja SDM (*Employee Performance*). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Teknik pengambilan sampelnya menggunakan non probability dengan jumlah sampel 91 pegawai. Teknik analisis data menggunakan SEM-PLS dimana model analisisnya terdiri dari outer model dan inner model.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Psychological Empowering Leadership* berpengaruh terhadap *Individual Readiness to Change*, *Employee Adaptability* berpengaruh terhadap *Individual Readiness to Change*, akan tetapi *Organizational Value* tidak berpengaruh terhadap *Individual Readiness to change*, Dan *Individual Readiness to change* berpengaruh terhadap *Employee Performance*. Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa *Individual Readiness to change* dapat memediasi *Psychological Empowering Leadership* dengan *Employee Performance*, dapat memediasi *Employee Adaptability* dengan *Employee Performance*. Akan tetapi *Individual Readiness to Change* tidak dapat memediasi antara *Organizational Value* dengan *Employee Performance*.

Kata Kunci: *Psychological Empowering Leadership*, *Employee Adaptability*, *Organizational Value*, *Individual Readiness to Change*, *Employee Performance*



ABSTRACT

This research aims to test and analyze the influence of Psychological Empowering Leadership, Employee Adaptability, Organizational Value on Individual Readiness to change. And the role of Individual Readines to Change as a mediating variable in improving HR Performance (Employee Performance). The population in this study were employees of the Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. The sampling technique uses non-probability with a sample size of 91 employees. The data analysis technique uses SEM-PLS where the analysis model consists of an outer model and an inner model.

The test results show that Psychological Empowering Leadership has an effect on Individual Readines to Change, Employee Adaptability has an effect on Individual Readiness to Change, however Organizational Value has no effect on Individual Readines to change, and Individual Readines to change has an influence on Employee Performance. The test results also show that Individual Readiness to change can mediate Psychological Empowering Leadership with Employee Performance, and can mediate Employee Adaptability with Employee Performance. However, Individual Readiness to Change cannot mediate between Organizational Value and Employee Performance.

Keywords: *Psychological Empowering Leadership, Employee Adaptability, Organizational Value, Individual Readiness to Change, Employee Performance*

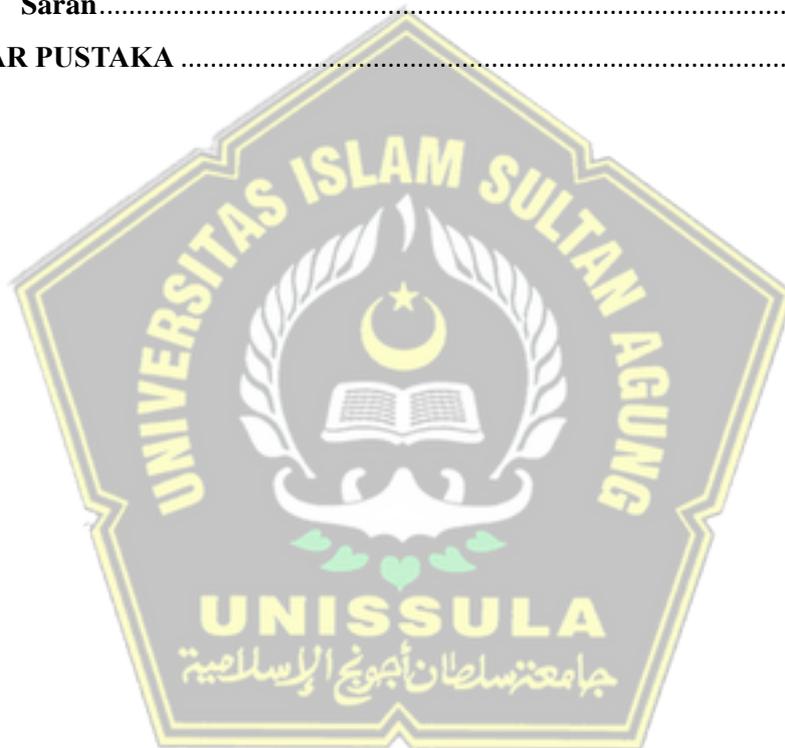


DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah Dari Permasalahan Di Latar Belakang Maka Pertanyaan penelitiannya Adalah:.....	8
1.3. Tujuan Penelitian:	9
1.4. Manfaat Penelitian:	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1. Landasan Teori	11
2.1.1. <i>Employee Performance</i>	11
2.2. <i>Individual Readiness to Change</i>	15
2.2.1. Pengertian <i>Individual Readiness to Change</i>	15
2.2.2. Dampak <i>Individual Readiness to Change</i>	16
2.2.3. Pengukuran <i>Individual Readiness to Change</i>	17
2.3. <i>Psychological Empowering Leadership</i>	19
2.3.1. Pengertian <i>Psychological Empowering Leadership</i>	19
2.3.2. Pengukuran <i>Psychological Empowering Leadership</i>	22
2.4. <i>Employee Adaptability</i>	23
2.4.1. Pengertian <i>Employee Adaptability</i>	23
2.4.2. Pengukuran <i>Employee Adaptability</i>	26
2.5. <i>Organizational Values</i>	27
2.5.1. Pengertian <i>Organizational Values</i>	27
2.5.2. Pengukuran <i>Organizational Values</i>	30
2.6. <i>Pengaruh Antar Variabel Dan Pengembangan Hipotesis</i>	31

2.6.1.	Pengaruh <i>Psychological Empowering Leadership</i> Terhadap <i>Individual Readiness to Change</i>	31
2.6.2.	Pengaruh <i>Employee Adaptability</i> Terhadap <i>Individual Readiness to Change</i>	31
2.6.3.	Pengaruh <i>Organizational Values</i> Terhadap <i>Individual Readiness to Change</i>	31
2.6.4.	Pengaruh <i>Individual Readiness to Change</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	32
2.7.	Kerangka Konseptual	33
BAB III METODE PENELITIAN		34
3.1	Jenis Dan Pendekatan Penelitian	34
3.2	Tempat Penelitian Dan Waktu Penelitian	34
3.3	Populasi Dan Sampel.....	34
3.3.1	Populasi.....	34
3.3.2	Sampel.....	35
3.4	Definisi Operasional Variabel.....	35
3.5	Teknik Pengumpulan Data	38
3.5.1	Kuisisioner	38
3.5.2	Dokumentasi.....	39
3.6	Validitas dan Reliabilitas Intrumen	39
3.7	Teknik Analisis Data.....	40
3.7.1.	Analisis <i>Partial Least Square</i> (SEM – PLS)	40
3.7.2.	Komponen Model dalam PLS.....	41
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		44
4.1	Gambaran Objek Penelitian.....	44
4.2	Deskriptif Responden	45
4.3	Karakteristik Responden	45
4.4	Masa Kerja.....	45
4.5	Analisis Data Kuisisioner	46
4.5.1.	Deskriptif Data Variabel <i>Employee Performance</i>	46
4.5.2.	Deskriptif Data <i>Individual Readiness to Change</i>	48
4.5.3.	Deskriptif Data <i>Psychological Empowering Leadership</i>	49

4.5.4. Deskriptif <i>Emplyoyee Adaptability</i>	51
4.5.5. Deskriptif <i>Organizational Value</i>	52
4.6 Hasil Dan Pembahasan	55
4.6.1. Hasil SEM-PLS	55
4.6.2. Measuremen Model (Outher Model)	55
4.6.3. Analisis Inner Model	61
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	72
5.1 Kesimpulan	72
5.2 Saran.....	73
DAFTAR PUSTAKA	75



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya individu (karyawan) dikenal sebagai manajemen SDM. Dalam mencapai tujuan organisasi dengan efektif maka diperlukan Sumber daya manusia atau karyawan. Strategis Perusahaan atau organisasi adalah dengan menyediakan sumber daya yang dapat bekerja dengan professional. Pada dasarnya sumber daya manusia (SDM) selalu ada pada organisasi baik dalam pemerintah maupun swasta yang mana untuk melakukan suatu pekerjaan (Purnama and Indrawijaya 2022).

Dalam Suryawan and Salsabilla, 2022 Berhasil tidaknya sebuah organisasi itu dapat ditentukan oleh sumber daya manusia (SDM). Memiliki kualitas yang sebanding dengan keahlian yang diperlukan oleh organisasi akan memberikan dampak positif untuk organisasi atau Perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan memiliki peranan penting untuk perkembangan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menggali potensi SDM nya merupakan salah satu cara untuk menghadapi persaingan antar organisasi yang mana semakin ketat. Oleh karena itu maka kinerja SDM digunakan untuk meningkatkan tercapainya tujuan organisasi (Anjani 2019)

Perusahaan membutuhkan karyawan dengan kinerja yang tinggi untuk dapat menjalankan tugas yang diberikan. Konsep pengukuran kinerja salah satunya adalah dilihat dari kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya (Sadat, Handayani, and Kurniawan 2020). Kinerja karyawan merupakan

cerminan organisasi yang berkualitas. Khususnya pada institusi pemerintahan yang tugas utamanya adalah pelayan masyarakat. Jadi, memiliki karyawan yang profesional dan berintegritas adalah sebuah keniscayaan (Sugiarti, Finatariani, and Rahman 2021). Karyawan yang dapat bekerja dengan sangat baik dan juga dengan waktu yang cepat bukan saja yang memiliki keunggulan dalam bersaing ataupun ditentukan oleh system dan peralatan modern. Namun yang paling penting adalah dari bagaimana kinerja karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaannya yang mana ini menjadi keunggulan perusahaan dalam bersaing (Farhah, Ahiri, and Ilham 2020)

Dalam Wang, Diver & Chen, 2020 mengatakan bahwa kesiapan individu dalam berubah adalah “sejauh mana individu dapat menilai dan individu tersebut dapat menerima perencanaan yang secara khusus telah dibuat untuk sebuah perubahan status dan untuk dapat maju” (Alqudah, Carballo-Penela, and Ruzo-Sanmartín 2022). Dalam Katsaros et al, 2020 menyebutkan bahwa dalam sebuah perusahaan, individu yang menunjukkan sikap menerima, merangkul, mengambil setiap perubahan yang telah dibuat maka dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut siap untuk berubah. Sebelum karyawan dapat berada pada keadaan tersebut maka karyawan perlu menyadari akan konteks, proses serta memahami dan yakin akan perubahan yang dilakukan oleh organisasi, yang mana ini menjadi suatu faktor terpenting untuk mencapai keberhasilan perubahan (Hariadi and Muafi 2022).

Katsaros et al, 2020, Novitasari & Asbari, 2020 faktor terpenting untuk mencapai perubahan yang sukses yaitu dapat menciptakan kesiapan untuk

berubah. Yang mana dapat ditunjukkan oleh sikap individu yang siap menerima perubahan dan penolakan terhadap perubahan. Maka sikap positif dan negatif yang ditunjukkan oleh individu tersebut akan berdampak terhadap kinerja (Hariadi and Muafi 2022). Maka dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh organisasi maka dibutuhkan karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi. Untuk mengukur kinerja salah satunya adalah dilihat dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Sadat et al. 2020).

Kinerja yang baik dapat dimiliki oleh karyawan jika karyawan tersebut siap dalam menghadapi perubahan organisasi. Salah satu faktor permasalahan yang mengakibatkan rendahnya kinerja SDM adalah rendahnya kesiapan individu dalam berubah atau disebut dengan *individual readiness to change*. Perusahaan dalam melakukan suatu perubahan tidak akan berhasil jika karyawannya tidak siap untuk berubah. Dan tanpa ada kesiapan maka tidak akan memberikan perubahan yang efektif. Organisasi dapat mengalami sebuah kemajuan jika karyawan yakin terhadap organisasi dan karyawan memiliki sikap positif serta keinginan untuk siap untuk berubah dan ikut serta dalam pelaksanaan perubahan tersebut. akan tetapi jika karyawan tidak mampu mengikuti perubahan yang rencanakan dengan baik dan cepat maka artinya karyawan tersebut tidak dapat dikatakan siap untuk berubah.

Sehingga untuk meningkatkan kinerja SDM maka perlu ada peningkatan pada *individual readiness to change* di dalam sebuah organisasi. Salah satu faktor untuk menyiapkan karyawan untuk berubah maka harus ada pemimpin yang adaptif dalam sebuah organisasi. Dalam meningkatkan kinerja

SDM dan kesiapan individu untuk berubah ini dapat dipicu ketika pemimpin dapat memberikan sumber daya secara psikologis. Usaha untuk meningkatkan keunggulan di dalam perusahaan salah satunya dengan meningkatkan kepedulian pemimpin terhadap karyawannya. Yang mana pemimpin harus dapat memberikan pengarahan terhadap karyawannya dengan tepat, memotivasi serta selalu memberikan dukungan kepada karyawannya untuk siap melakukan perubahan sehingga Perusahaan dapat mencapai tujuannya (Xu, Hartini, and Marpaung 2018).

Secara konseptual jika kita memaksa orang untuk dapat menerima perubahan contohnya system atau proses baru yang di rencanakan atau dilakukan oleh organisasi maka manusia itu cenderung tidak dapat secara langsung menerima perubahan tersebut. yang akhirnya mengakibatkan ketidakpastian serta individu akan berpotensi takut akan kegagalan dalam situasi tersebut, hal ini dapat mempengaruhi individu sehingga dibutuhkan kemampuan karyawan dalam beradaptasi. Faktor terpenting lainnya yang dapat membuat individu siap untuk berubah adalah kemampuan serta kepercayaan individu dalam menyesuaikan diri. Selain itu pada peneliti lain percaya bahwa hal yang terpenting adalah ketika karyawan dapat memiliki kemampuan dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja dan mempunyai perkembangan dalam bekerja (Weiss and Merrigan 2021). Oleh karena itu dikatakan bahwa kemampuan beradaptasi karyawan dapat meningkatkan kesiapan untuk berubah.

Kemudian karyawan akan lebih percaya diri dan yakin dapat mengikuti perubahan karena telah memperoleh informasi yang diperlukan terkait visi, strategi, kebijakan dan rencana organisasi melalui internalisasi nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai organisasi berperan dalam menentukan keberhasilan perubahan (Indriastuti and Fachrunnisa 2021). Jika seorang individu tidak memahami nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi yang telah diuraikan pada visi dan misinya, organisasi akan menjadi tidak teratur, tidak jelas, dan mungkin bahkan terpecah. Values membentuk perilaku dan sulit dideteksi, tetapi menyangga organisasi, seperti pondasi rumah (Ariyani 2014). Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kemampuan karyawan dalam menginternalisasikan nilai-nilai suatu organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap karyawan untuk siap dalam menghadapi suatu perubahan.

Pada penelitian Chasanah (2008) mengemukakan hasil penelitian yakni, tidak terdapat pengaruh positif antara pemberdayaan psikologis dengan kinerja. Pada penelitian Widodo (2018) dan Agustian (2018) didapatkan bahwa kemampuan adaptasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Maka dari itu perlu ada peningkatan terhadap kemampuan adaptasi karyawan yang mana ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dan pada penelitian Reny lies permana (2014) didapatkan bahwa nilai organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada hasil temuan Mandri, Komara & David (2018) yang membuktikan bahwa nilai organisasi mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan, sehingga apabila semakin baik atau tinggi budaya organisasi tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Setiap struktur dan budaya pada Perusahaan atau instansi akan selalu mengalami perubahan. Salah satunya adanya perubahan terkait karyawannya baik adanya sebuah penambahan karyawan baru ataupun pergantian jabatan. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai salah satu instansi negara yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan dan dipimpin oleh Direktur Jenderal Bea dan Cukai.

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean A di Kota Semarang sebagai salah satu instansi pemerintah yang bertanggung jawab atas pengawasan dan pelayanan dalam perdagangan internasional, dituntut untuk mengoptimalkan kinerja karyawannya guna menjalankan tugas-tugasnya dengan efektif dan efisien. Tugas dari Direktorat Jenderal Bea dan cukai adalah menyelenggarakan serta melaksanakan kebijakan di bidang pengawasan, penegak hukum, pelayanan dan mengoptimalkan penerimaan negara pada bidang kepabeanan dan cukai sesuai dengan peraturan dan ketentuan perundang-undangan.

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai tipe madya Pabean A adalah sebuah instansi pada bidang pengawasan dan pelayanan, oleh karena itu tidak semua instansi pemerintah tersebut dapat melaksanakan sendiri setiap aturan yang berkaitan dengan ekspor impor. Untuk tujuan utama dari pelaksanaannya adalah untuk melewati birokrasi dari setiap aktivitas ekspor dan impor. Maka karyawan dituntut agar dapat mengembangkan potensi diri dengan setiap perubahan-perubahan yang tidak menentu.

Untuk melaksanakan kinerja dengan objektif maka pegawai perlu menyesuaikan dengan nilai kinerja yang ada pada organisasi dan akan diperhitungkan setiap kualitas setiap kontrak kinerja pegawai. Kemudian untuk penilaiannya pada kantor bea dan cukai ini berdasarkan dengan K3 yang sudah menjadi ketentuan penilaian pada Kementerian Keuangan yang bertujuan untuk mereflesikan dan mendiferensiasi kinerja rill.

Capaian Kinerja pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dihitung sesuai dengan konsep Balance Score Card (BSC) dengan membandingkan antara realisasi setiap Indikator Kinerja Utama (IKU) yang terdapat dalam Peta Strategi Kemenkeu-One DJBC. Pada tahun 2021, Nilai Kinerja Organisasi (NKO) DJBC adalah sebesar 114,33. Pada tahun 2022, nilai kinerja organisasi adalah sebesar 111,44. Pada tahun 2023, nilai kinerja organisasi adalah sebesar 115,47. Nilai NKO DJBC pada 3 tahun terakhir ini berasal dari capaian kinerja pada masing-masing perspektif sebagaimana tampak pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.1 Kinerja Pegawai KPPBC TMP A Semarang

Perspektif	Bobot	Tahun		
		2021	2022	2023
<i>Stakeloder Perspective</i>	25%	118,63	111,27	113,78
<i>Customers</i>	15%	110,04	110,86	112,20
<i>Internal Process</i>	30%	115,00	113,54	119,74
<i>Learning and growth</i>	30%	112,24	109,77	115,82
Nilai kinerja organisasi		114,33	111,44	115,47

Sumber: laporan kinerja KPPBC TMP A Semarang

Perubahan kebijakan pada Kantor Bea Cukai sering kali mengalami perubahan kebijakan terkait pengawasan barang impor dan ekspor serta penerapan aturan bea cukai. Masalahnya adalah tidak semua individunya memiliki pemahaman yang cukup mendalam tentang peraturan baru ini, sehingga bisa menyebabkan ketidaksiapan dalam melaksanakannya maka dengan adanya metode yang dapat meningkatkan kesiapan pada setiap individu dalam sebuah perubahan dapat diharapkan bisa meningkatkan kinerja dari setiap pegawai yang bekerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana “Peran *Individual Readiness to change* dalam meningkatkan kinerja SDM Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Kota Semarang”.

1.2. Rumusan Masalah Dari Permasalahan Di Latar Belakang Maka Pertanyaan Penelitiannya Adalah:

1. Apakah *psychological empowering leadership* berpengaruh terhadap *individual readiness to change* pada KPPBC TMP A Kota Semarang.
2. Apakah *employee adaptability* berpengaruh terhadap *individual readiness to change* pada KPPBC TMP A Kota Semarang.
3. Apakah *organizational value* berpengaruh terhadap *individual readiness to change* pada KPPBC TMP A Kota Semarang.
4. Apakah *individual readiness to change* berpengaruh terhadap *employee performance* pada KPPBC TMP A Kota Semarang.

1.3. Tujuan Penelitian:

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka penulis menetapkan tujuan penelitian diantaranya:

1. Untuk menganalisis pengaruh *psychological empowering leadership* dalam peningkatan *individual readiness to change*.
2. Untuk menganalisis *employee adaptability* dalam peningkatan *individual readiness to change*.
3. Untuk menganalisis *organizational value* dalam peningkatan *individual readiness to change*.
4. Untuk menganalisis *individual readiness to change* dalam peningkatan *employee performance*.

1.4. Manfaat Penelitian:

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan bagi peneliti.

2. Manfaat praktis

Dapat digunakan oleh Perusahaan atau instansi sebagai sumber informasi untuk dapat mengetahui apa saja yang harus diperhatikan dan ditingkatkan lagi.

3. Manfaat bagi peneliti lain

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Employee Performance*

2.1.1.1. Pengertian *Employee Performance*

Kinerja merupakan suatu hal terpenting di dalam organisasi dalam mengatur suatu organisasi dalam mencapai keberhasilan dari tujuannya. Setiap orang harus selalu melakukan penilaian terhadap kinerja mereka karena ini dapat digunakan sebagai evaluasi untuk membantu mereka memperbaiki dan meningkatkan kinerja mereka sendiri. Kinerja adalah hasil pencapaian dari individu dalam bekerja. Untuk menilai kinerja dapat dilakukan dengan membandingkan kerja seorang individu dengan target yang ditentukan organisasi (Farhah et al. 2020).

Kualitas dan kuantitas karyawan adalah pencapaian dari kinerja karyawan dalam mengerjakan kewajiban dengan bertanggung jawab. Kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan, yang mana ini dapat diukur pada waktu tertentu sesuai dengan ketentuan dan perjanjian yang telah dibuat sebelumnya (Maryani, Entang, and Tukiran 2021).

Kinerja karyawan, menurut Hustia 2020, adalah keadaan lengkap dari perubahan selama periode tertentu, dan merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional bisnis dengan menggunakan sumber daya yang tersedia (Sabil 2021).

Susanto et al, 2020 Penilaian kinerja karyawan memberikan umpan balik, dan program disiapkan untuk meningkatkan kinerja yang dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan untuk memaksimalkan potensinya (Riyanto, Endri, and Herlisha 2021). Kinerja memiliki beberapa aspek, faktor yang dapat membedakan prosesnya yaitu keterlibatan perilaku yaitu dari hasil yang diharapkan yang menjadi dasar. Yang dimaksudkan adalah sebuah perilaku menunjukkan bagaimana seseorang dalam menyelesaikan suatu tugas, dan aspek hasilnya terkait dengan perilaku individu dalam bekerja. Sehingga untuk ukuran kinerja karyawan pada dasarnya diukur sejalan dengan kinerja organisasi (Saputro 2021).

Kinerja karyawan dibagi menjadi tugas kinerja dan perilaku kinerja. Ini perilaku melibatkan faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan. Karyawan yang kinerjanya dapat memberikan umpan balik maka itu dapat menjadi sebuah penilaian, dan program disiapkan untuk meningkatkan kinerja yang dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan untuk memaksimalkan potensi mereka (Riyanto et al. 2021)

Irfansyah, 2020 kinerja karyawan berkaitan dengan hasil kerja individu pada suatu organisasi. Dampak pekerjaan bisa menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu, namun evaluasi kinerja dalam suatu organisasi perusahaan merupakan kunci utama karyawan perkembangan (Anisya 2021). Dalam penilaian kinerja hal ini mengacu pada hasil kerja dan sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Sedangkan definisi kinerja karyawan lainnya adalah sebuah perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerjanya sesuai dengan perannya di dalam sebuah perusahaan (Meria and Tamzil 2021).

Kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dalam kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tugas yang diberikan kepada mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Nurlaini & Almasdi, 2020). Sangat penting bagi sebuah organisasi atau lembaga pemerintahan untuk melihat kinerja karyawan, yaitu mengetahui kemampuan, keterampilan, kualitas, kuantitas, dan waktu yang dihabiskan untuk bekerja. Jika kemampuan kerja karyawan masih rendah, hal itu akan menghambat penyelesaian tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan, yang pada akhirnya akan mengurangi kinerja karyawan (Rusdil, Yuliasri, and Zuripal 2020).

Dari definisi di atas maka kinerja merupakan tingkat keberhasilan dan pencapaian dari tujuan organisasi atau dari individu. Yang mana ini mencerminkan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan mencakup aspek seperti kualitas kerja, ketetapan waktu dan kemampuan dari karyawan.

2.1.1.2. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Performance*

Menurut (Akbar 2018) : faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

1. Motivasi dapat menjadi faktor penting yang dapat mendorong seseorang untuk bekerja. Kebutuhan yang diperlukan oleh individu dalam pekerjaan dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.

2. Kepuasan Kerja dapat mencerminkan perasaan positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja.
3. Tingkat Stres yang dialami oleh seorang pegawai dapat memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kemampuan mereka dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Stres yang berlebihan dapat mengganggu performa kinerja pegawai.
4. Kondisi Pekerjaan seperti kondisi fisik tempat kerja, ventilasi, serta pencahayaan di ruang kerja juga turut memengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik dapat memberikan dampak positif bagi produktivitas.

2.1.1.3. Pengukuran *Employee Performance*

Mangkunegara dalam Maryati, 2021 untuk mengukur kinerja karyawan terdapat 4 dimensi yaitu:

1. Kualitas Kerja menunjukkan tentang sebuah hasil yang didapatkan oleh karyawan setelah bekerja sesuai dengan ketentuan yang diperintahkan.
2. Kuantitas Kerja adalah seberapa lama waktu yang di habiskan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
3. Pelaksanaan Tugas adalah karyawan dalam bekerja dapat mampu menjalankan pekerjaan yang diberikan dengan baik dan tepat tanpa melakukan suatu kesalahan.

4. Kerja sama adalah karyawan dapat bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2. Individual Readiness to Change

2.2.1. Pengertian *Individual Readiness to Change*

Individu yang siap untuk berubah yaitu individu yang dapat menunjukkan sikap positif atau sikap menerima, yang mana individu tersebut mempunyai keinginan untuk mendukung dan percaya terhadap dirinya sendiri akan mencapai keberhasilan dari perubahan yang dilakukan. Untuk meningkatkan kinerja maka perlu individu yang dapat mempersiapkan dirinya sendiri dalam menghadapi perubahan, baik secara mental maupun fisiknya. Sehingga dia dapat ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan di dalam organisasi.

Kesiapan individu untuk berubah merupakan kesiapan individu yang dapat dilihat dari seseorang meyakini bahwa dia mampu mencapai serta mempunyai kesempatan dalam berpartisipasi pada setiap proses perubahan di dalam organisasi. Definisi lain mengenai sejauh mana organisasi merasa siap untuk perubahan, dan ini akan berdampak pada persepsi individu yang mana mengacu pada lingkungan kerjanya maka individu akan siap untuk berubah (Susilowati, Wicaksana, and Wardhani 2019)

Kesiapan untuk berubah dimiliki oleh setiap individu yang tercerminkan dari sikap individu yang siap untuk berpartisipasi dalam setiap pengembangan organisasi (Meria and Tamzil 2021). Kesiapan individu untuk berubah dapat diukur dan dapat dipengaruhi pengalaman

hidup, values, traits, psychological capital (Idulfilastri et al. 2022), karyawan akan mampu menghadapi sebuah tantangan ketika karyawan melihat manajemen mereka dapat memberikan dukungan secara positif, sehingga mereka akan siap akan setiap perubahan di dalam organisasi (Anggraini and Fajrianti 2019)

Kesiapan individu untuk berubah didefinisikan sejauh mana individu mempercayai perubahan dibutuhkan dan individu tersebut memiliki kapasitas untuk melakukan perubahan tersebut. Kesiapan individu untuk berubah dapat didefinisikan sebagai tingkat keyakinan seseorang bahwa perubahan itu penting dan bahwa dia memiliki kemampuan atau kapasitas untuk melakukan perubahan tersebut. (Adhiatma, Fachrunnisa, and Sudarti 2022)

Maka dari definisi di atas dapat disimpulkan kesiapan individu untuk berubah mencakup kemauan dan sikap proaktif individu dalam menghadapi perubahan. Kesiapan ini melibatkan aspek mental, psikologis, dan fisik individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan organisasi yang dapat meningkatkan kinerja. Individu yang memiliki kesiapan yang tinggi akan lebih mampu menghadapi tantangan perubahan dengan lebih baik, sehingga dapat berkontribusi pada kesuksesan perubahan organisasi secara keseluruhan.

2.2.2. Dampak *Individual Readiness to Change*

Kesiapan untuk berubah akan memberikan dampak berupa sikap penerimaan terhadap perubahan yang ditunjukkan dengan kemauan bekerja

sama, dan memberi dukungan dalam proses perubahan tersebut, atau sikap penolakan yaitu dengan cara tidak mempertahankan diri, memberikan nasihat yang tidak perlu, dan menolak adanya perubahan secara terbuka (Meria and Tamzil 2021) . Menurut Psy et al, 2021 bahwa kesiapan individu untuk berubah akan menunculkan komitmen afektif untuk perubahan yang pada akhirnya akan memengaruhi keberhasilan suatu perubahan organisasi.

2.2.3. Pengukuran *Individual Readiness to Change*

Kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi adalah individu dapat mempersiapkan dirinya secara mental dan fisik untuk menghadapi sebuah perubahan dengan beragam cara. (Sasmita et al. 2019) kesiapan individu untuk berubah terdiri dari empat dimensi.

1. Appropriateness yang menunjukkan keyakinan bahwa perubahan yang diajukan akan memberikan manfaat bagi organisasi dan sangat cocok untuk diterapkan.
2. Change efficacy, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuan mereka dalam menerapkan perubahan yang diinginkan.
3. Management support sebagai peranan pemimpin dalam memberikan dukungan kepada individu sehingga meningkatkan komitmen mereka.
4. Personal benefit, yakni kepercayaan individu tentang manfaat pribadi yang akan didapatkan jika melakukan perubahan tersebut.

Perubahan yang akan di lakukan oleh suatu organisasi tidak dapat terlaksana jika karyawan tidak berubah dan karyawan tidak akan ada

peningkatan jika organisasi tidak melakukan persiapan dengan secara efektif. Individu yang siap berubah akan memiliki sikap positif terhadap perubahan yang terjadi di dalam organisasi dan mereka mempunyai keinginan untuk ikut dalam perubahan tersebut yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka (Indriastuti and Fachrunnisa 2021).

Dalam penelitian (Masduki Asbari et al. 2021) yang dapat digunakan untuk mengukur kesiapan pegawai untuk berubah adalah:

- 1) Keyakinan pegawai terhadap perubahan yang diajukan adalah tepat bagi organisasi,
- 2) Keyakinan pegawai terhadap organisasi akan memperoleh manfaat dari penerapan perubahan tersebut,
- 3) Karyawan percaya adanya alasan logis untuk perubahan dan adanya kebutuhan akan perubahan yang diusulkan,
- 4) Karyawan fokus pada manfaat perubahan di perusahaan,
- 5) Keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka untuk menerapkan perubahan itu diinginkan,
- 6) Perasaan karyawan terhadap pimpinan dan manajer dalam organisasi yang memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diinginkan,
- 7) Perasaan karyawan terhadap diri sendiri bahwa mereka akan menerima manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diinginkan.

2.3. *Psychological Empowering Leadership*

2.3.1. *Pengertian Psychological Empowering Leadership*

Kepemimpinan adalah faktor penting untuk mencapai kesuksesan manajemen personel atau karyawannya. Pemberdayaan tercipta ketika seorang pemimpin mendelegasikan dan berbagi otonomi.

Sikap pemimpin memiliki peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, dan inovasi di dalam organisasi. Yang mana dalam bekerja inovatif menjadi hal yang diperlukan dalam mengimplementasikan sebuah perubahan (Idulfilastri et al. 2022). Pemberdayaan kepemimpinan adalah jenis kepemimpinan yang menyoroti pentingnya komitmen untuk melaksanakan kinerja, membuka partisipasi yang luas dalam pengambilan keputusan, dan menjunjung tinggi orientasi kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi. Semua konsep yang berbeda ini terangkum dalam tipe kepemimpinan yang memberdayakan. Pemberdayaan kepemimpinan adalah perilaku di mana kekuatan kepemimpinan dibagikan bawahan untuk meningkatkan motivasi intrinsik mereka, memberdayakan perilaku kepemimpinan memimpin dengan memberikan contoh, membuat keputusan partisipatif, memberikan pelatihan, memberikan informasi, dan menunjukkan kepedulian.

Pemberdayaan secara psikologis adalah sebuah keyakinan bahwa seseorang dapat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya (Sista & Utama, 2019). Secara umum, pemberdayaan psikologis merujuk pada upaya yang difokuskan pada pegawai dengan

tujuan agar mereka dapat mengoptimalkan potensi yang dimiliki. Dalam Stanescu et al., 2020 Pemberdayaan psikologis merupakan persepsi individu yang tercermin dari beberapa indikasi seperti meningkatnya motivasi dalam diri, meningkatnya persepsi terhadap keyakinan akan kemampuan diri, serta meningkatnya kendali diri terhadap respon maupun keputusan di lingkungan kerja.

Pemberdayaan secara psikologis adalah sebuah dorongan esensial yang diberikan dengan empat dimensi yaitu kesadaran (cognition) seorang individu terhadap orientasi peran kerjanya, yang meliputi keberartian (meaning), keyakinan diri (self-efficacy), penentuan sendiri (self-determination) dan dampak (impact) (Ramdhan 2015). Situasi yang dapat mengganggu psikis dan mental karyawan adalah yaitu pada saat karyawan merasa mendapatkan tekanan yang tinggi dalam pekerjaannya (Putra & Piartirini, 2020). Perasaan tidak puas dengan pekerjaan yang dilakukan, menurunnya kinerja, dan perasaan tidak diperlakukan secara adil oleh atasan akan mengakibatkan terhambatnya peningkatan kinerja pada Perusahaan (Khumaira and Muhid 2022).

Kepemimpinan pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai gaya pemimpin memberdayakan secara psikologis yang dapat diwujudkan dengan kognitif, kompetensi, penentuan nasib sendiri dan dampak. Yang artinya terlebih dahulu memberdayakan karyawan karena tanpa adanya karyawan yang merasa memiliki kekuatan, percaya diri, memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan sendiri, serta merasa bahwa apa

yang mereka lakukan itu memiliki makna dan dapat memberikan dampak maka organisasi belum bisa melakukan sebuah perubahan (Adhiatma et al. 2022).

Pekerja yang merasa terberdayakan psikologisnya akan bisa menyadari kemampuannya dan akan mampu untuk mempengaruhi pekerjaan serta organisasi dengan cara yang lebih berarti (Saifullah dkk., 2019). Empowering leadership bukan saja hanya sekedar memengaruhi orang lain, akan tetapi memberikan kekuasaan dari pemimpin kepada karyawan (Rayan et al., 2019).

Dalam Rochani & Wijayanti, 2020 Pemimpin meyakini bahwa karyawan dapat mampu memberikan cara dan ide-ide yang baru terkait pekerjaan mereka (Damayanti 2021). Dampak dari pemberdayaan psikologis pada karyawan adalah meningkatnya kinerja, komitmen yang kuat, dan peningkatan kesadaran akan kemampuan diri. Tanda bahwa seorang karyawan telah mengalami pemberdayaan psikologis adalah ketika mereka merasakan makna, otonomi, dampak, dan kompetensi dalam pekerjaan mereka (Khumaira and Muhid 2022).

Dari definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis kepemimpinan adalah suatu cara seorang pemimpin untuk meyakinkan karyawan dengan kemampuan mereka secara psikologis yang di mana individu akan merasa yakin bahwa mereka mampu melaksanakan kegiatan kerja sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki. Ini

mencakup perilaku dan tindakan yang fokus pada karyawan agar dapat mengembangkan potensi yang mereka miliki.

2.3.2. Pengukuran *Psychological Empowering Leadership*

Pemberdayaan psikologis adalah kondisi seseorang yang mengalami peningkatan pengalaman psikologis terkait terhadap kognisi karyawan, seperti: kompetensi, penentuan nasib sendiri, makna, dan kuat dampak (Utami and Zakiy 2020) terdapat empat hal dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kompetensi diri adalah kemampuan seseorang untuk memimpin dan memengaruhi orang lain dengan cara yang memungkinkan mereka merasa diberdayakan secara psikologis. Ini melibatkan sejumlah keterampilan dan karakteristik yang membantu seorang pemimpin menciptakan lingkungan yang mendorong perkembangan, motivasi, dan kesejahteraan karyawan atau anggota tim.
2. Penentuan nasib sendiri mengacu pada cara seorang pemimpin atau organisasi memutuskan dan mengarahkan nasib atau perjalanan psikologis individu atau kelompok yang dipimpinnya. Ini melibatkan bagaimana pemimpin atau organisasi memengaruhi dan membentuk pengalaman dan perkembangan individu dalam konteks kepemimpinan.
3. Kebermaknaan adalah kondisi seseorang yang memiliki nilai kepercayaan terhadap lingkungan, dan tujuan kerja yang selaras. Ini mencakup bagaimana pemimpin atau organisasi memberikan arti pada pekerjaan dan menghubungkannya dengan tujuan yang lebih besar. Ketika individu merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki arti yang

lebih dalam, mereka cenderung lebih termotivasi dan bahagia dalam melaksanakannya. Oleh karena itu, menciptakan kebermaknaan adalah salah satu tujuan utama dari kepemimpinan yang memberdayakan secara psikologis.

4. Dampak adalah keadaan seseorang yang percaya bahwa mereka dapat memberikan pengaruh administratif, strategis, atau berkontribusi ke tempat kerja.

2.4. *Employee Adaptability*

2.4.1. Pengertian *Employee Adaptability*

Kemampuan adaptasi melihat bagaimana kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan atau mengubah lingkungan sesuai kebutuhan pribadi untuk mengatasi tantangan dan mencapai harmoni antara ekspektasi individu, lingkungan eksternal, dan lingkungan sekitar. Kemampuan beradaptasi tidak hanya penting pada awal karir, tetapi juga diperlukan oleh karyawan untuk berinteraksi dengan pelanggan atau rekan kerja baru (Stevani and Santoso 2019).

Kemampuan karyawan untuk beradaptasi menentukan kesiapan karyawan untuk berubah. Seorang pegawai dengan kemampuan beradaptasi yang tinggi mampu menyesuaikan diri dengan situasi atau kondisi apapun termasuk situasi dan kondisi selama proses perubahan. Karyawan mampu mengenali hal-hal apa saja yang penting untuk dipelajari agar mampu mengikuti arus perubahan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Van Dam (2013) dimana karyawan yang memiliki kemampuan

beradaptasi yang tinggi akan lebih siap menghadapi perubahan (Indriastuti and Fachrunnisa 2021).

Fahmi dalam Handayani, 2014 Kemampuan beradaptasi sebagai sarana untuk mengubah perilaku seseorang untuk mendapatkan hubungan yang lebih aman antara diri sendiri dan lingkungan. Adaptasi mencakup kemampuan satu kelompok orang atau satu individu untuk belajar dan berubah (Shafa, Sutrisna, and Barlian 2022). Kemampuan adaptasi adalah kemampuan mengatur diri yang berfungsi sebagai kekuatan untuk mengendalikan diri sendiri dan membantu individu dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan yang baru. (Sriwiyati et al. 2023).

Kemampuan beradaptasi sebagai perubahan perilaku untuk memenuhi tuntutan yang baru lingkungan, peristiwa, atau situasi. kemampuan adaptasi adalah kemampuan yang membantu individu untuk memodifikasi dan menyesuaikan perilaku mereka untuk respon dorongan organisasi. Savickas dan Porpheli menegaskan bahwa kemampuan beradaptasi mengacu pada serangkaian sumber daya individu untuk mengatasi pengembangan tugas, untuk berpartisipasi dalam kehidupan kerja dan untuk beradaptasi dengan kebutuhan tak terduga yang terkait dengan perubahan kondisi kerja (Udin et al. 2019).

Karyawan dengan kemampuan beradaptasi yang tinggi lebih cenderung berjuang untuk menyelesaikan tugas yang sulit (misalnya perubahan organisasi) dan tidak mudah menyerah ketika kendala muncul selama perubahan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen untuk

berubah akan memberikan usaha lebih dalam perubahan proyek untuk membangun sikap positif terhadap perubahan. Jadi, masuk akal untuk menyimpulkan itu karyawan dengan kemampuan beradaptasi yang tinggi lebih cenderung memiliki komitmen untuk berubah lebih tinggi (Indriastuti and Fachrunnisa 2019).

Menurut Susilo Toto Roharjo dalam Halawa, 2022 bahwa memungkinkan dapat memunculkan anggapan seseorang mempunyai kemampuan untuk menentukan pilihan dalam beradaptasi dari memilih bagaimana tekanan dan faktor dari luar yang dapat mempertahankan dan membuat seseorang untuk bersiap untuk menyesuaikan diri dengan posisi yang berkembang (Suhada, Damayanti, and Juniarti 2022). Adaptasi adalah upaya untuk mendapatkan pemahaman tentang diri sendiri dalam perilaku, keterampilan, dan pengalaman individu, serta mengelola tantangan dalam karier dan menangani masalah terkait pengembangan karier saat ini dan di masa yang akan datang. (Lestari 2021).

Maka dari definisi diatas dapat disimpulkan kemampuan beradaptasi merupakan kemampuan individu untuk mengubah perilaku dan sikapnya sesuai dengan tuntutan lingkungan atau situasi yang berubah. Karyawan yang memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan, menghadapi tantangan, dan belajar dari situasi baru. Karyawan yang memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi juga cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi untuk mengikuti dan mendukung perubahan di tempat kerja. Mereka berusaha untuk

menyelesaikan tugas yang sulit selama perubahan dan memberikan usaha lebih untuk membangun sikap positif terhadap perubahan.

2.4.2. Pengukuran *Employee Adaptability*

Adaptasi karyawan didefinisikan sebagai potensi yang mendasari karyawan untuk berperilaku dan berlaku efektif dalam menyesuaikan dan mengantisipasi tuntutan pekerjaan dan perubahan lingkungan. *Employee adaptability* dapat diukur dengan menggunakan 3 dimensi. Dimensi pertama adalah *Cognitive Adaptation* yang terdiri dari tiga indikator yaitu kemampuan mengenali perubahan lingkungan, mampu menentukan apa yang baru dan apa yang harus dipelajari dan dianggap penting untuk adaptasi yang efektif, dan mampu mengatur emosi secara positif. Dari kelelahan dan kejenuhan. Dimensi kedua adalah Adaptasi Afektif yang terdiri dari dua indikator yaitu mampu bangkit dari kegagalan dan mampu mengatur emosi secara positif dari kelelahan dan kejenuhan. Dimensi ketiga adalah Perilaku Adaptasi yang terdiri dari dua indikator yaitu perilaku proaktif, memulai tindakan yang berdampak positif pada perubahan lingkungan dan perilaku reaktif, mengubah atau memodifikasi diri agar lebih sesuai dengan lingkungan baru (Indriastuti and Fachrunnisa 2021).

Menurut (Shafa et al. 2022) dalam mengukur kemampuan adaptasi terdapat 3 dimensi sebagai berikut:

1. Frekuensi pengalaman adaptif, pengembangan pengalaman kinerja pada sebelumnya yaitu karyawan memiliki pengalaman yang serupa dan

karyawan dapat menggunakan pengalaman tersebut untuk mudah berkembang di dalam pekerjaan yang baru.

2. Minat, yaitu dimana karyawan mempunyai keinginan untuk beradaptasi pada situasi pekerjaan tertentu.
3. Tugas khusus keberhasilan diri untuk beradaptasi, Karyawan menilai bahwa karyawan tersebut yakin akan kemampuan yang dimiliki dapat menyelesaikan tugas yang diberikan secara efektif berdasarkan penilaian kinerja yang berlaku.

2.5. Organizational Values

2.5.1. Pengertian Organizational Values

Nilai-nilai pada organisasi diyakini bisa untuk mengikat karyawan dengan organisasi. Kemudian akan menimbulkan motivasi terhadap karyawan sehingga karyawan dapat memberikan hasil kinerja yang meningkat dan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan maksimal (Huda and Farhan 2019).

Definisi *Value* menurut para ahli, antara lain:

1. Nilai terdiri dari perasaan umum yang benar dan salah, menarik dan jelek, normal dan aberrasi, dan masuk akal dan tidak logis. Meskipun nilai-nilai tidak dapat diamati secara langsung, mereka dapat ditarik dari cara mereka muncul dalam pilihan perilaku yang berbeda. (Hofstede, 1985: 350). Nilai adalah sesuatu yang baik dan buruk. Deskripsi segala sesuatu sebagai normal dan aneh serta rasional. Nilai itu sendiri tidak dapat dimengerti dengan mengamati perilaku seseorang secara pasif.

2. *Fundamental beliefs that one particular course of action or state of being is better for oneself or society than the opposite or converse course of action or state of being (Robbin, 2003: 64).* Value merupakan keyakinan dasar seseorang yang menjadi suatu tujuan dari individu maupun dari lingkungan sekitar.
3. Mike Woodcock dan Dave Francis (1990:3) mendefinisikan nilai-nilai sebagai pandangan tentang apa yang benar atau salah, penting atau tidak penting, atau, lebih khusus, sebagai penilaian mengenai apa yang penting dan tidak penting. Nilai-nilai dikonseptualisasikan oleh Schwartz (1994:21) sebagai tujuan transsituasional yang diinginkan dan memiliki berbagai derajat penting dan berfungsi sebagai prinsip-prinsip panduan dalam kehidupan individu atau entitas lainnya. Tujuan-tujuan ini dikenal sebagai tujuan transsituasional, yang bervariasi dalam pentingnya dan berfungsi sebagai panduan seseorang atau entitas dalam kehidupan sehari-hari individu atau kelompok sosial mereka.

Dalam lingkup manajemen, budaya organisasi diciptakan untuk membentuk kepribadian pegawai yang selaras dengan karakteristik organisasi. Hal ini terlihat pada setiap kebijakan dan aturan organisasi, bahkan secara detail nilai-nilai tersebut tertuang dalam prosedur kerja. Rivai, 2020 menjelaskan, sejak berdirinya suatu organisasi, perusahaan telah melekatkan harapan-harapan atau kinerja yang diharapkan dapat dibangun melalui serangkaian nilai-nilai yang ada, dalam hal ini bersumber dari para pendiri organisasi. Riano, et, al, 2020 menegaskan bahwa

keberadaan budaya organisasi merupakan cerminan dari harapan organisasi, dimana tujuan organisasi hanya akan tercapai jika karyawan memiliki kepribadian yang matang (Sugiarti et al. 2021).

Nilai organisasi merupakan nilai dan sikap yang telah di percayai oleh karyawan, yang mana ini telah menjadi sebuah dasar dalam berperilaku dan bersikap dalam bekerja. Dengan nilai dan sikap yang diyakini itulah yang menjadi suatu arahan bagi karyawan dalam berpikir, bagaimana bersikap, serta berperilaku. Hal inilah yang dapat menjadi pengaruh untuk karyawan dalam mencapai tujuan (Huda and Farhan 2019).

Lingkungan kerja yang baik adalah yang dapat memotivasi karyawannya untuk bersemangat berkompetisi dalam kebaikan, dengan menerapkan nilai-nilai kebaikan dalam bekerja hal ini secara pasti akan membentuk karakter dari karyawan. Menurut Abdullah, 2020 nilai-nilai budaya dalam pekerjaan dapat menjadi control untuk karyawan di dalam organisasi Ketika dalam bekerja. Yang mana pastinya karyawan dituntut agar bekerja secara professional dengan sikap yang baik, maka dari itu adalah hal menarik karena nilai di dalam organisasi bisa menjadi sebuah karakteristik yang menjadi kekuatan di dalam organisasi. Astuti, et, al, 2020 menyebutkan bahwa nilai-nilai bukan saja tentang kompetensi akan tetapi menyangkut kepribadian, hal inilah yang menjadikan budaya sebagai faktor pembentuk keseimbangan (Sumarhadi 2021).

Nilai-nilai organisasi mempunyai peran yang penting untuk pelaksanaan kegiatan pada organisasi. Dalam berpartisipasi untuk

mendukung perubahan yang dilakukan maka perlu menyampaikan visi, misi, nilai serta tujuan organisasi agar karyawan dapat memahami akan pentingnya dalam perubahan (Indriastuti and Fachrunnisa 2021).

Berdasarkan penjelasan definisi diatas maka ditarik kesimpulan bahwa nilai-nilai organisasi memiliki peran penting dalam membimbing perilaku dan keputusan dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut memberikan arah dan tujuan bagi anggota organisasi, meningkatkan kepercayaan, serta memperkuat kesatuan dan kohesi kelompok dalam organisasi.

2.5.2. Pengukuran *Organizational Values*

Untuk mengukur nilai organisasi dapat menggunakan 6 aspek yaitu profesionalisme, integritas, kepercayaan, pelayanan, kedisiplinan, keinovatifan dan kreativitas. Profesional mampu bekerja sesuai dengan job description yang telah diberikan. Integritas berarti mampu bekerja dengan jujur tanpa rekayasa. Seorang karyawan yang memiliki nilai 'Amanah' mampu dengan sebaik baiknya menjaga kepercayaan yang telah diberikan. Pelayanan berarti mampu memberikan pelayanan yang terbaik. Seorang karyawan yang memiliki kedisiplinan mampu bekerja sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku. Inovatif dan kreatif berarti mampu menemukan cara dan ide baru dalam menyelesaikan pekerjaan (Indriastuti and Fachrunnisa 2021).

2.6. Pengaruh Antar Variabel Dan Pengembangan Hipotesis

2.6.1. Pengaruh *Psychological Empowering Leadership* Terhadap *Individual Readiness to Change*.

Untuk pengaruh pemberdayaan psikologis secara langsung berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah yang mana dengan kebermaknaan, kompetensi serta determinasi diri (Patricia, Zamralita, and Idulfilastri 2020).

H1: *psychological empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *individual readiness to change*.

2.6.2. Pengaruh *Employee Adaptability* Terhadap *Individual Readiness to Change*

Pada penelitian Indriastuti dan Fachrunnisa, 2021 Kemampuan beradaptasi karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kesiapan untuk berubah, terutama pada kemampuan karyawan untuk bangkit dari kegagalan. Hal tersebut mempertahankan jawaban dari pertanyaan yang ada pada kuesioner yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki ketekunan, keuletan dan percaya diri dalam mengatasi masalah yang terjadi.

H2: *employee adaptability* berhubungan positif terhadap *individual readiness to change*.

2.6.3. Pengaruh *Organizational Values* Terhadap *Individual Readiness to Change*

Pada penelitian Indriastuti dan Fachrunnisa, 2021 Nilai-nilai organisasi berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah, terutama

nilai-nilai integritas, dapat dipercaya dan pelayanan yang ramah. Integritas adalah nilai-nilai untuk dapat bersikap jujur, terbuka, meskipun tanpa pengawasan dari atasan. Amanah merupakan bukti pertanggung jawaban seorang pegawai kepada Tuhan Yang Maha Esa yang mampu menjaga dengan sebaik-baiknya amanah yang diberikan oleh organisasi.

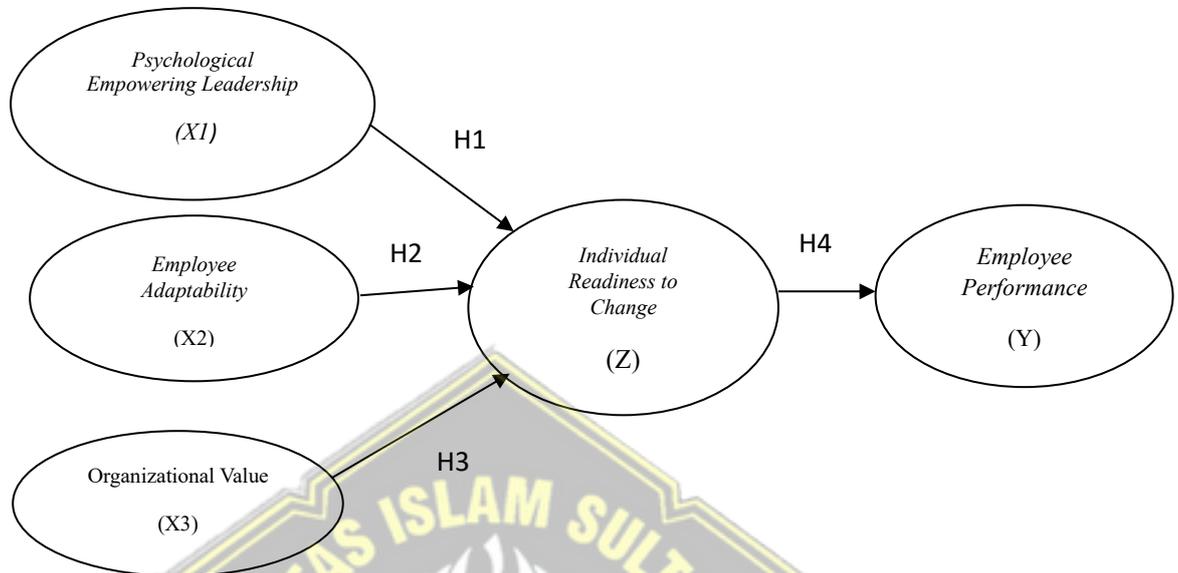
H3: *organizational values* berpengaruh positif terhadap *individual readiness to change*.

2.6.4. Pengaruh *Individual Readiness to Change* Terhadap *Employee Performance*

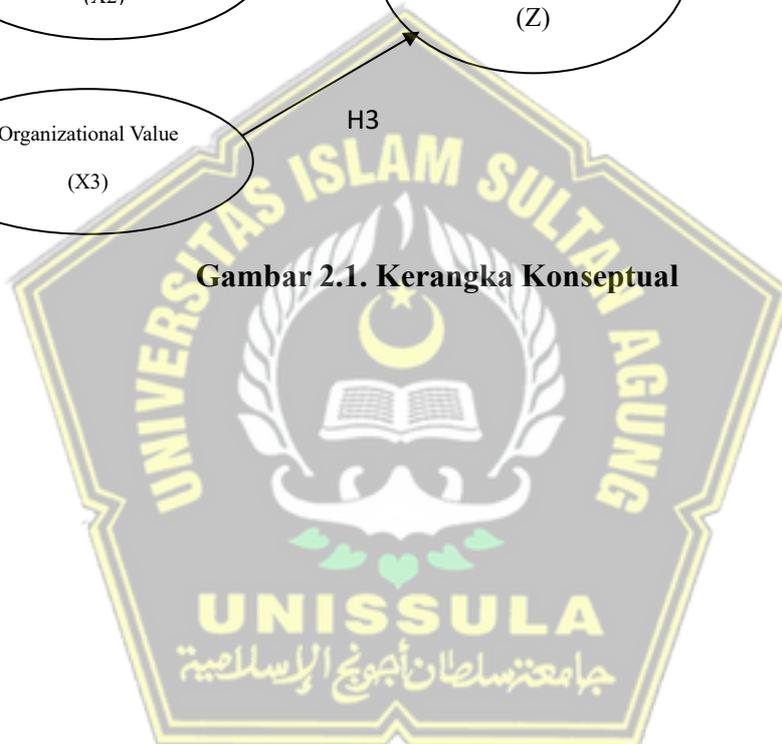
Pada penelitian oleh Asbari, dkk., 2020 dan Purwanto, dkk., 2021 mengatakan bahwa kesiapan individu untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan juga pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Indriastuti dan Fachrunnisa, 2021 Kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka setiap karyawan harus siap terlebih dahulu untuk dapat menghadapi perubahan, Karena untuk mencapai keefektifan dan dapat menghindari kegagalan maka individu harus dapat siap akan perubahan.

H4: *Individual readiness to change* berpengaruh positif terhadap *employee performance*

2.7. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Dan Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini peneliti memakai pendekatan kuantitatif yang mana pendekatan ini merupakan pendekatan yang datanya menggunakan angka, dan pendekatan yang real. Metode kuantitatif dalam mengumpulkan datanya sebagai alat penelitian, secara matematik atau berupa statistik yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Wekke Suardi 2019).

Untuk pendekatan asosiatif ini bermaksud untuk membuktikan hubungan antara tiga variabel penelitian yang berpengaruh.

3.2 Tempat Penelitian Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini di laksanakan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Kota Semarang.

3.3 Populasi Dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Darmawan, 2016 Populasi menggambarkan sejumlah data yang jumlahnya sangat banyak dan luas dalam sebuah penelitian. Menurut Suhardi dan Purwanto, 2016 populasi juga dapat diartikan sebagai kumpulan dari semua individu, objek, dan variabel yang menjadi fokus perhatian dalam suatu penelitian (Renggo 2020).

Untuk populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Kota Semarang.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi. Penentuan sampel dilakukan oleh peneliti dengan mempertimbangkan beberapa faktor, seperti masalah yang dihadapi dalam penelitian, tujuan yang ingin dicapai, hipotesis penelitian, metode penelitian, serta instrumen yang digunakan (Renggo 2020)

Untuk teknik sampling pada penelitian ini menggunakan *non probability sampling*, Sebuah Teknik jenuh yang mana dapat digunakan untuk pemilihan sampel (Angelina and Yanuar 2021). Dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 91 pegawai yang mempunyai kriteria salah satunya adalah pengalaman kerja minimal 2 tahun.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Operasional variabel merupakan karakter, nilai maupun sifat yang terdapat pada suatu objek, individu ataupun pada kegiatan yang bervariasi yang mana ini ditentukan oleh peneliti untuk dapat dipelajari dan juga ditarik kesimpulan informasinya (Nikmatur 2017).

Tabel 3.1
Definisi dan Indikator

Variabel	Definisi variabel	Indikator
<p><i>Psychological Empowering leadership</i> (X1)</p>	<p>Pemberdayaan psikologis kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk percaya pada kemampuan karyawannya. Pemimpin dapat memutuskan dan mengarahkan Nasib karyawan yang dipimpinnya. Pemimpin dapat memberikan arti yang bermakna pada pekerjaan dengan tujuan yang besar. Serta keadaan seseorang yang dapat merasakan dampak Ketika melakukan pekerjaan Inisiatif dan tanggung jawab dalam pekerjaan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi diri. • Penentuan Nasib sendiri. • Kebermaknaan • Dampak <p>Sumber : (Utami and Zakiy 2020)</p>
<p><i>Employee Adaptability</i> (X2)</p>	<p>Kemampuan beradaptasi merupakan seorang individu telah berhasil beradaptasi dan mengalami pengalaman adaptasi dalam lingkungan kerja, yang memungkinkan dia akan berhasil dalam situasi adaptif masa depan yang membutuhkan keterampilan serupa. Tingkat ketertarikan seseorang untuk bekerja dalam situasi yang menuntut adaptabilitas yang baik. Individu yang memiliki minat tinggi untuk berada dalam situasi adaptif cenderung lebih termotivasi untuk belajar dan berkembang dalam menghadapi perubahan. Keyakinan individu terhadap kemampuannya</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi pengalaman adaptive • Minat dalam situasi adaptive • Tugas khusus keberhasilan <p>Sumber: (Shafa et, al. 2022)</p>

	untuk beradaptasi dengan baik dapat mempengaruhi perilaku adaptifnya.	
<i>Organizational Values</i> (X3)	<i>Organizational Values</i> adalah Tingkat kepatuhan terhadap standar profesional dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Tingkat konsistensi antara kata dan tindakan. Frekuensi melaporkan atau mengatasi masalah etika atau konflik kepentingan. Skala penilaian atas sejauh mana karyawan merasa dapat mempercayai rekan kerja atau pemimpin mereka. Tingkat ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Memiliki inovasi baru yang dapat diusulkan atau diimplementasikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu.	<ul style="list-style-type: none"> • Professional • Integritas • Kepercayaan • Disiplin • Inovatif <p>Sumber: (Indriastuti and Fachrunnisa 2021)</p>
<i>Individual Readiness to Change</i> (Z)	kesiapan individu untuk berubah mencakup keyakinan karyawan terhadap perubahan dan organisasi dalam membuat sebuah perubahan, karyawan juga mempercayai bahwa adanya alasan yang logis, karyawan juga meyakini dengan kemampuannya akan mampu melaksanakan perubahan yang dilakukan. Terdapat dukungan yang diberikan oleh pemimpin juga bagian manajemen, dan karyawan yakin akan mendapatkan manfaat dari perubahan yang dilakukan.	<ul style="list-style-type: none"> • Keyakinan terhadap perubahan • Karyawan percaya adanya alasan logis untuk perubahan • Keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka • Dukungan pemimpin dan manajemen dalam perubahan • Perasaan karyawan terhadap diri sendiri <p>Sumber: (Masduki Asbari et al.2021)</p>
<i>Employee Performance</i> (Y)	Kinerja karyawan yang dilakukan sesuai dengan kualitas atau standar yang diinginkan, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai kuantitas	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas kerja • Kuantitas pekerjaan • Waktu kerja • Kerjasama <p>Sumber :(Maryati, 2021)</p>

	pekerjaan, karyawan juga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, dan karyawan dapat bekerjasama baik dengan atasannya maupun dengan rekan kerjanya.	
--	---	--

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah deskripsi mengenai alat-alat yang digunakan dalam proses pengumpulan data. Setiap objek yang diteliti harus disebutkan dengan jelas instrumen apa yang digunakan agar tidak terjadi penggunaan dua instrumen pada satu objek yang sama. (Renggo 2020)

3.5.1 Kuisisioner

Kuesioner adalah rangkaian pertanyaan yang dibuat dengan terstruktur dan dapat disebarkan kepada responden yang dituju. Menurut Sugiyono (2016), kuesioner merupakan proses pengumpulan data yang melibatkan penyampaian sejumlah pertanyaan yang dibuat untuk responden kemudian responden memberikan jawaban terkait pertanyaan yang diebriakn. Setiap opsi jawaban pada kuesioner dinilai menggunakan skala Likert, dan data yang dihasilkan berupa nilai skor.

Sugiyono (2014) menyebutkan bahwa dalam mengukur pendapat, sikap serta presepsi individua tau kelompok terhadap suatu fenomena atau situasi maka dapat menggunakan skala likert. Yang mana skala likert mempunyai beberapa skor pada masing-masing kriterria.

- a. Sangat sejutu diberi nilai 5
- b. Setuju diberi nilai 4

- c. Cukup setuju diberi nilai 3
- d. Tidak setuju diberi nilai 2
- e. Kurang setuju diberi nilai 1

3.5.2 Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu proses mengumpulkan data yang secara tidak langsung. Dalam teknik ini peneliti dapat mengambil informasi melalui berbagai jenis seperti dalam surat laporan, jurnal, catatan rapat maupun khusus dalam masing-masing pekerjaan atau dari dokumen lianas (Cresswell 2014).

3.6 Validitas dan Reliabilitas Intrumen

3.6.1 Menurut Juanda (2009) Validitas adalah suatu ukuran untuk mengidentifikasi alat ukur yang digunakan apakah tepat untuk mengukur variabel yang menjadi sasaran penelitian.

3.6.2 Realibitas adalah suatu ukuran yang mana untuk mengidentifikasi kestabilan dan konsistensasi sebuah alat ukur yang digunakan sebagai nilai pengukuran data.

- a. Metode pengulangan melibatkan responden yang sama untuk mengisi kembali kuesioner yang sama, dan penelitian dilakukan dua kali.
- b. Metode belah dua yang mana membuat pertanyaan di dalam kuesioner menjadi dua bagian kemudian mengacaknya, lalu memberikan kepada responden yang sama pada waktu yang sama.
- c. Metode paralel menggunakan dua cara yaitu pertama, menggunakan kuisisioner yang sama dan diberikan kembali kepada responden

sebelumnya. Tetapi dengan dua peneliti yang berbeda. Kedua, peneliti yang sama melakukan pengukuran pada responden yang sama, namun menggunakan kuisioner yang berbeda.

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini memakai metode deskriptif yaitu untuk mendapatkan data yang mana akan diolah dengan sebuah rumusan yang pada akhirnya akan mendapatkan sebuah kesimpulan atau hasil. Data yang diolah tersebut adalah data primer yang didapatkan dari kuisioner yang telah dibuat serta disebarakan berdasarkan indikator yang terdapat pada setiap variabel dan diukur dengan skala likert yaitu dari 1 sampai dengan 5.

3.7.1. Analisis *Partial Least Square* (SEM – PLS)

SEM adalah salah satu bidang penelitian statistika digunakan untuk menyelesaikan suatu masalah. Dalam penelitian di mana peubah bebas dan respon adalah peubah yang tak terukur, SEM dapat menguji rangkaian hubungan yang sulit diukur. Selain itu, PLS SEM juga digunakan untuk memprediksi variabel laten bebas atau variabel utama dalam konteks penelitian eksploratori atau perluasan teori struktural yang sudah ada.

Analisis jalur pada PLS mempunyai 3 tahapan yang terdiri dari: 1. Inner model yang bertujuan untuk memspesifikan hubungan antara variabel laten. 2. Outer model yang bertujuan untuk memspesifikan hubungan variabel laten dengan indikatornya. Dalam Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014 Partial Least Squares (PLS) dapat digunakan untuk sampel dengan ukuran

kecil, tetapi dengan tingginya jumlah sampel maka akan meningkatkan ketepatan estimasi. PLS tidak memerlukan asumsi bahwa distribusi data harus normal atau tidak. Konstruksi dapat dilakukan dalam bentuk model reflektif atau formatif. Jumlah maksimum indikator yang dapat dimasukkan juga cukup besar, yaitu 1000 indikator (AZUAR JULIANDI 2018). PLS adalah salah satu metode dari SEM yang merupakan perangkat lunak atau soft model yang digunakan untuk menghitung suatu data, SEM dengan PLS digunakan untuk memprediksi dan mengembangkan teori (Ningsi 2018).

a. Inner Model (Model Struktural)

Pengujian model untuk mengetahui hubungan antara variabel dasar menurut bahan penelitian yang telah dibuat.

b. Outer Model (Model Pengukuran)

Pengujian model yang menguraikan pengaruh hubungan antara parameter dan konstruk latennya.

3.7.2. Komponen Model dalam PLS

(AZUAR JULIANDI 2018) Analisis PLS memiliki tahapan-tahapan yaitu:

1. Model struktural (structural model/ inner model)

Model struktural adalah suatu kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antara konstruk (variabel laten) berdasarkan teori atau asumsi tertentu.

2. Model pengukuran (measurement model/ outer model)

kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan antara variabel laten (konstruk) dengan indikatornya. Dalam analisis Partial Least Squares (PLS), terdapat dua jenis model pengukuran: model reflektif dan model formatif.

- a. Dalam model reflektif, arah panah mengarah dari variabel laten ke indikator,
- b. Sedangkan dalam model formatif, arah panah mengarah dari indikator ke variabel laten.

(Arya Pering 2020) Teknik Analisis Data pada PLS dengan software Smart PLS versi 3.0 dengan tahapan sebagai berikut:

A. Evaluasi Pengukuran Model Struktural (Inner Model)

- 1) Pengujian terhadap model terhadap model struktural dilakukan dengan memeriksa nilai R-Square sebagai indikator goodness-of-fit model.
- 2) Uji yang kedua adalah melihat signifikansi dengan nilai koefisien parameter dan nilai t statistik pada Path Coefficients dalam Algorithm Bootstrapping report. Untuk nilai t-statistik, kebermaknaannya ditentukan dengan membandingkannya dengan nilai t-tabel, di mana nilai yang lebih besar dari 1.96 pada tingkat signifikansi 5%.

B. Pada Pengujian Outer Model, dilakukan penilaian terhadap hubungan antara variabel laten dan indikatornya. Ini berarti outer model bertujuan untuk menjelaskan bagaimana setiap indikator

terkait dengan variabel laten yang sesuai. Uji yang dilakukan dalam outer model meliputi langkah-langkah berikut:

- 1) Convergent Validity adalah nilai loading faktor antara variabel laten dan indikatornya, dimana nilai yang dipersyaratkan adalah lebih besar dari 0.7.
- 2) Discriminant Validity. Nilai ini digunakan sebagai faktor lintasan untuk menentukan apakah nilai konstruk memiliki diskriminasi yang memadai. Untuk melakukan ini, nilai konstruk yang dimaksud dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya, di mana nilai konstruk yang dimaksud harus lebih tinggi daripada nilai konstruk yang dibandingkan dengan konstruk lainnya.
- 3) Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE yang diharapkan > 0.5
- 4) Composite Reliability. Data yang memiliki reliability lebih dari 0.7 menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi. Pengujian reliabilitas juga dilakukan melalui Cronbach Alpha, di mana nilai yang dipersyaratkan untuk semua nilai adalah lebih dari 0.7.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Objek Penelitian

Kantor pengawasan dan pelayanan bea dan cukai tipe madya pabean A Semarang merupakan bagian lain dari KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Yang mana telah diatur oleh Keputusan dari Direktur jenderal Bea Cukai Nomor 71/BC/2015. Yang pada awalnya itu seluruh kegiatan kepabean dan cukai dilakukan oleh KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Dengan seiringnya waktu maka dengan keinginan dari Direktorat jenderal bea dan Cukai maka dibentuklah KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Yang mana dengan harapan dapat meningkatkan pelayanan terhadap pengguna jasanya.

Untuk wilayah kerja sendiri KPPBC Tipe madya pabean A Semarang memiliki beberapa cangkupan diantaranya adalah kab. Semarang, Kab. Demak, Kab. Grobogan, Kab. Kendal, Kota Salatiga, dan Kota Semarang. KPPBC TMP A mempunyai tugas untuk mengawasi semua kegiatan terkait tempat penimbunan berikat dan cukai, yang mana diantaranya adalah 110 kawasan berikat, 2 gudang berikat, 24 pabrik penghasil tembakau, dan 7 pabrik yang menghasilkan minuman beralkohol.

Untuk mendukung pelaksanaan tugas dan memberikan pelayanan yang baik untuk masyarakat, maka oleh karena itu KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang dilengkapi dengan fasilitas seperti gedung kantor utama yang menyediakan ruang pelayanan dan ruang tunggu yang nyaman, ruang layanan

informasi, ruang rapat, control room, mushola, toilet, serta ruang untuk pegawai dan fasilitas lainnya.

4.2 Deskriptif Responden

Penelitian ini melibatkan 91 responden yang mana mempunyai kriteria dalam responden pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang, dan memiliki pengalaman kerja minimal 2 tahun sampai dengan >5 tahun.

4.3 Karakteristik Responden

Dalam karakteristik responden peneliti mengkategorikan responden berdasarkan jenis kelamin yang mana dapat dilihat pada tabel 4.1:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

Jenis kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-laki	51	56%
Perempuan	40	44%

Sumber: Primer (diolah 2024)

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa identitas responden laki-laki mendominasi atau lebih banyak yaitu sebanyak 51 orang atau 56%, dibandingkan dengan responden perempuan yaitu sebanyak 40 orang atau 44%.

4.4 Masa Kerja

Berdasarkan karakteristik masa kerja, peneliti mengkategorikan karakteristik masa kerja responden menjadi 3 karakteristik. Yang mana dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini:

**Tabel 4.2 Masa Kerja
Karakteristik Resonden berdasarkan masa kerja**

Masa Kerja	frekuensi	Presentase
2-3 Tahun	10	11%
4-5 Tahun	11	12,1%
>5 tahun	70	76,9%

Sumber: Primer (diolah 2024)

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa 76,9% atau sebanyak 70 karyawan telah bekerja selama lebih dari 5 tahun. Dan 12.1% atau sebanyak 12 karyawan telah bekerja selama 5 tahun, dan 11% atau sebanyak 10 karyawan telah bekerja selama 3 tahun.

4.5 Analisis Data Kuisiomer

Untuk mengetahui skor tertinggi dan terendah penilaian pada deskritif responden, maka dapat melihat ketentuan nilai rata-rata sebagai berikut:

Tabel 4.3 Analisis Data Kuisiomer

Kategori	Rata-rata
Rendah	1,0 - 2,33
Sedang	2,34 - 3,67
Tinggi	>3,57

4.5.1. Deskritif Data Variabel *Employee Performance*

Jawaban dari 91 responden terkait *Employee Performance* pada KPPBC TMP Kota Semarang diukur dengan 4 pertanyaan dan 4 indikator antara lain: Kualitas kerja, kuantitas pekerjaan, waktu kerja, Kerjasama.

Tabel 4.4 Deskriptif Data *Employee Performance*

Pertanyaan		Skor					Jumlah	Rata-rata
		KTS	TS	CS	S	SS		
EP1	Dapat memenuhi standar kerja.		3		29	59	417	4,58%
EP2	Mampu menyelesaikan tugas yang di perintahkan			1	30	60	423	4,64%
EP3	Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu			3	29	59	420	4,60%
EP4	Dalam bekerja mampu bekerjasama baik dengan atasan ataupun dengan rekan kerjanya.		2		30	59	421	4,62%
Total								18,44%

Sumber: Primer (diolah 2024)

Berdasarkan tabel 4.4 bahwa *Employee Performance* memiliki kondisi yang tinggi atau sangat baik. Dikatakan sangat baik dikarenakan dapat dilihat dari nilai keseluruhan rata-rata dari semua indikator yaitu 18,44% artinya bahwa karyawan dapat memenuhi standar kerja yang telah diberikan dan mampu menyelesaikan tugas yang di perintahkan, dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu. Dan dalam bekerja karyawan tersebut dapat bekerjasama baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja.

4.5.2. Deskriptif Data *Individual Readiness to Change*

Jawaban dari 91 responden terkait *Individual Readiness to Change* pada KPPBC TMP Kota Semarang diukur dengan 5 pertanyaan dan 7 indikator antara lain: Keyakinan terhadap perubahan, keyakinan terhadap organisas, karyawan percaya adanya alasan logis untuk perubahan, karyawan focus pada manfaat perubahan di Perusahaan, keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka, perasaan karyawan terhadap pimpinan dan manajer dalam organisasi, perasaan karyawan terhadap diri sendiri

Tabel 4.5
Deskriptif Data *Individual Readiness to Change*

Pertanyaan	Skor					Jumlah	Rata-rata	
	KTS	TS	CS	S	SS			
IRC1	Percaya bahwa perubahan yang direncanakan adalah yang tepat untuk organisasi.			5	39	47	406	4,46%
IRC2	Percaya adanya alasan logis dibutuhkan sebuah perubahan.			2	39	50	412	4,52%
IRC3	Yakin dengan kemampuan saya dalam menerapkan perubahan yang diinginkan.			4	38	49	409	4,49%
IRC4	Pemimpin dan manajemen memberikan dukungan terhadap pelaksanaan perubahan.			3	31	57	418	4,59%
IRC5	Yakin pada diri saya sendiri akan			3	37	51	412	4,52%

	mendapatkan manfaat bila saya melakukan perubahan yang dilakukan organisasi.							
Total								22,58%

Sumber: Primer (diolah 2024)

Berdasarkan tabel 4.5 menunjukkan bahwa *Individual Readiness to Change* dari nilai keseluruhan rata-rata semua indikator yaitu 22,58%. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan yakin dengan adanya perubahan yang diusulkan akan tepat pada organisasi dan percaya akan adanya alasan logis dan kemampuan dalam melakukan suatu perubahan. Karyawan juga yakin dengan kemampuan yang mereka miliki, pemimpin dan manajemen memiliki komitmen dan akan mendukung pelaksanaan perubahan yang diinginkan, serta percaya akan mendapatkan manfaat yang baik bila mereka ikut serta dalam melakukan perubahan yang dilakukan organisasi.

4.5.3. Deskriptif Data *Psychological Empowering Leadership*

Jawaban dari 91 responden terkait *Psychological Empowering Leadership* pada KPPBC TMP Kota Semarang diukur dengan 7 pertanyaan dan 4 Indikator antara lain: Kompetensi diri, penentuan Nasib sendiri, kebermaknaan, dampak.

Tabel 4.6 Deskriptif Data *Psychological Empowering Leadership*

Pertanyaan		Skor					Jumlah	Rata-rata
		KTS	TS	CS	S	SS		
PEL1	Pemimpin dapat selalu memberikan arahan kepada			4	38	49	409	4,49%

	karyawan untuk mencapai target.							
PEL2	Pemimpin dapat selalu memberikan pemahaman akan pentingnya suatu efektifitas Ketika bekerja.			3	39	49	407	4,47%
PEL3	Pemimpin memberikan pengertian serta petunjuk untuk mencapai hal-hal besar.			5	37	49	408	4,48%
PEL4	Pemimpin akan melibatkan karyawannya juga dalam pengambilan keputusan		1	13	46	31	380	4,17%
PEL5	Pemimpin meyakinin karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan.			4	39	48	408	4,48%
PEL6	Pemimpin selalu yakin bahwa kemampuan karyawan akan mampu meningkat walaupun mengalami sebuah kegagalan.		1	5	42	43	400	4,39%
PEL7	pemimpin selalu membantu karyawan dalam meningkatkan rasa percaya diri mereka.			6	39	46	404	4,43%
				Total				30,91%

Sumber: Primer (diolah 2024)

Berdasarkan tabel 4.6 bahwa *Psychological Empowering Leadership* dalam organisasi sangat baik, artinya pemimpin yang memberdayakan secara psikologis dapat membuat individu siap untuk berubah sehingga dapat meningkatkan kinerja dari karyawannya. Ini dapat dilihat dari nilai keseluruhan rata-rata dari semua indikator yaitu 30,91%. Dalam hal ini pemimpin selalu memberikan arahan, dan juga pemahaman kepada setiap karyawan dalam mencapai efektivitas dalam bekerja untuk mencapai target dengan selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Dan memberikan apresiasi pada setiap karyawannya yang mana akan membangun kepercayaan diri karyawan dalam bekerja. Ketika karyawan mengalami kegagalan dalam bekerja maka akan selalu membantu dalam meningkatkan rasa percaya diri mereka untuk terus belajar dan mencapai keberhasilan.

4.5.4. Deskriptif *Employee Adaptability*

Jawaban dari 91 responden terkait *Employee Adaptability* pada KPPBC TMP Kota Semarang diukur dengan 4 pertanyaan dan 4 indikator antara lain: Frekuensi pengalaman adaptive, minat dalam situasi, tugas khusus keberhasilan

Tabel 4.7 Deskriptif Data *Employee Adaptability*

Pertanyaan		Skor					Jumlah	Rata-rata
		KTS	TS	CS	S	SS		
EA1	Dapat beradaptasi dengan setiap perubahan yang baru.			5	35	51	410	4,50%
EA2	Mempunyai keinginan untuk memahami			3	36	52	413	4,53%

	kebijakan yang ada di dalam pekerjaan.							
EA3	Berpikir fleksibel dalam menghadapi tuntutan tugas dan situasi yang baru di dalam organisasi.			2	40	49	411	4,51%
EA4	Merasa puas dengan diri sendiri dalam menghadapi perubahan atau tantangan dalam pekerjaan.	1	1	9	41	39	389	4,27%
		Total						17,81%

Sumber: Primer (diolah 2024)

Berdasarkan tabel 4.7 bahwa *Employee Adaptability* di dalam organisasi sangat baik. Ini dapat dilihat dari nilai keseluruhan rata-rata semua indikator yaitu 17,81% artinya bahwa karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam lingkungan kerja, karyawan mempunyai keinginan untuk memahami kebijakan yang ada di dalam pekerjaan. Serta berpikir fleksibel dalam menghadapi setiap tuntutan tugas dan situasi yang baru di dalam organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka setiap karyawan akan merasa puas dengan kinerjanya yang dapat menghadapi perubahan atau tantangan dalam pekerjaan.

4.5.5. Deskriptif *Organizational Value*

Jawaban dari 91 responden terkait *Organizational value* pada KPPBC TMP Kota Semarang diukur dengan 4 pertanyaan dan 5 indikator antara lain: Professional, integritas, kepercayaan, disiplin, inovatif.

Tabel 4.8 Deskriptif Data *Organizational Value*

Pertanyaan		Skor					Jumlah	Rata-rata
		KTS	TS	CS	S	SS		
OV1	Dapat bekerja dengan profesional sesuai dengan job description yang telah diberikan.			2	32	57	419	4,60%
OV2	Dapat bekerja dengan baik dan serius.				32	59	423	4,64%
OV3	Dalam bekerja saya dapat menjaga amanah yang telah diberikan dengan sebaik-baiknya.				30	61	425	4,67%
OV4	Dapat memberikan pelayanan yang terbaik dalam bekerja.				32	59	423	4,64%
OV5	Dapat bekerja sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku.				34	57	421	4,62%
OV6	Dapat berinovatif dan kreatif dengan menemukan cara dan ide baru dalam menyelesaikan pekerjaan saya.			6	36	49	407	4,47%
Total								27,64%

Sumber: Primer (diolah 2024)

Berdasarkan tabel 4.8 bahwa *Organizational Value* yang ada pada organisasi sangat baik. Ini dapat dilihat dari nilai keseluruhan rata-rata pada seluruh indikator yaitu 27,64%. Bahwa karyawan dapat bekerja dengan profesional sesuai dengan job description yang telah diberikan untuk mereka, karyawan dapat bekerja dengan baik, menjaga amanah yang diberikan dengan sebaik-baiknya. Karyawan dalam bekerja dapat

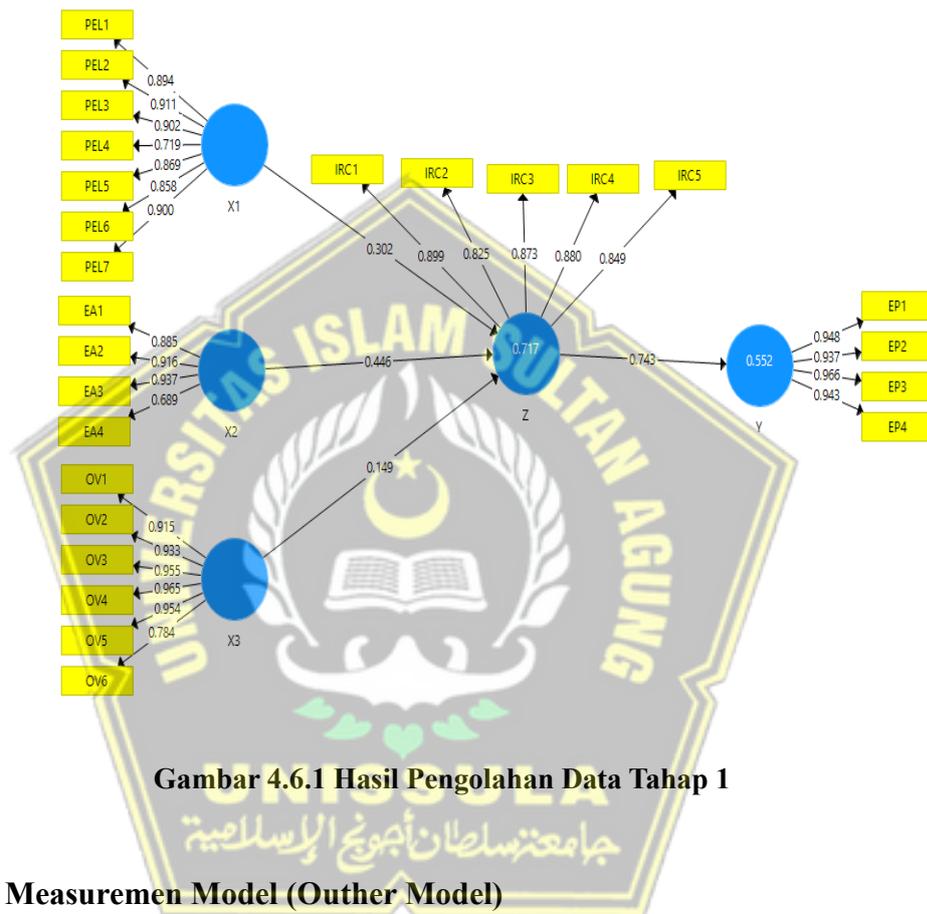
memberikan pelayanan yang terbaik sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku. Dan ketika menyelesaikan suatu pekerjaan karyawan dapat berinovatif dan kreatif dengan memberikan cara atau ide baru.



4.6 Hasil Dan Pembahasan

4.6.1. Hasil SEM-PLS

Data hasil penelitian diolah dengan menggunakan SmartPLS 3.0 dengan bagan pada gambar 4.6:



Gambar 4.6.1 Hasil Pengolahan Data Tahap 1

4.6.2. Measuremen Model (Outher Model)

Outher model adalah pengujian yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikatornya, atau dapat dikatakan outhter model mendefinisikan bagaimana hubungan dari setiap indikatornya dengan variabel latennya.

4.6.2.1 Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dapat dari korelasi antara skor item/instrumen dengan skor konstruksya (loading factor) dengan kriteria nilai loading factor dari setiap instrument > 0.7 .

Tabel 4.9 Convergent Validity Tahap 1

Variabel	Indicator	Loading Factor	Role of thumb	Kesimpulan
<i>Employee Performance</i>	EP1	0,948	0,7	Valid
	EP2	0,937	0,7	Valid
	EP3	0,966	0,7	Valid
	EP4	0,943	0,7	Valid
<i>Individual Readiness to Change</i>	IRC1	0,899	0,7	Valid
	IRC2	0,825	0,7	Valid
	IRC3	0,873	0,7	Valid
	IRC4	0,880	0,7	Valid
	IRC5	0,849	0,7	Valid
<i>Pyschological Empowering Leadership</i>	PEL1	0,894	0,7	Valid
	PEL2	0,911	0,7	Valid
	PEL3	0,902	0,7	Valid
	PEL4	0,719	0,7	Valid
	PEL5	0,869	0,7	Valid
	PEL6	0,858	0,7	Valid
	PEL7	0,900	0,7	Valid
<i>Employee Adaptability</i>	EA1	0,885	0,7	Valid
	EA2	0,916	0,7	Valid
	EA3	0,937	0,7	Valid
	EA4	0,689	0,7	Tidak Valid
<i>Organizational Value</i>	OV1	0,915	0,7	Valid
	OV2	0,933	0,7	Valid
	OV3	0,955	0,7	Valid
	OV4	0,965	0,7	Valid
	OV5	0,954	0,7	Valid
	OV6	0,784	0,7	Valid

Sumber: Primer (diolah 2024)

Berdasarkan tabel 4,9 pengolahan data pertama dengan variabel *Employee Adaptability* terdapat 1 instrumen yang tidak valid < 0.7 yaitu EA4, selebihnya untuk intrumen lainnya valid. Variabel *Employee Performance* semua intrumen valid > 0.7 , variable *Individual Readiness to*

Change semua inturmennya valid > 0.7 , variable *Organizational Value* semua intrumennya valid > 0.7 maka nilai loading factor yang < 0.7 harus dihapus dari model.

Untuk dapat memenuhi syarat convergent validity, yaitu dengan nilai lebih dari 0,7 maka dilakukan pengolahan data yang tahap kedua. Berikut ini adalah gambar 4.7 dan tabel 4.10:



Gambar 4.6.2 Hasil Pengolahan Data Tahap 2

Tabel 4.10 Convergent Validity Tahap 2

Variabel	Indicator	Loading Factor	Role of thumb	Kesimpulan
<i>Employee Performance</i>	EP1	0,948	0,7	Valid
	EP2	0,937	0,7	Valid
	EP3	0,966	0,7	Valid
	EP4	0,943	0,7	Valid
<i>Individual Readiness to Change</i>	IRC1	0,899	0,7	Valid
	IRC2	0,825	0,7	Valid
	IRC3	0,873	0,7	Valid
	IRC4	0,879	0,7	Valid
	IRC5	0,849	0,7	Valid

<i>Psychological Empowering Leadership</i>	PEL1	0,894	0,7	Valid
	PEL2	0,911	0,7	Valid
	PEL3	0,902	0,7	Valid
	PEL4	0,719	0,7	Valid
	PEL5	0,869	0,7	Valid
	PEL6	0,858	0,7	Valid
	PEL7	0,900	0,7	Valid
<i>Employee Adaptability</i>	EA1	0,913	0,7	Valid
	EA2	0,941	0,7	Valid
	EA3	0,926	0,7	Valid
<i>Organizational Value</i>	OV1	0,915	0,7	Valid
	OV2	0,933	0,7	Valid
	OV3	0,955	0,7	Valid
	OV4	0,965	0,7	Valid
	OV5	0,954	0,7	Valid
	OV6	0,784	0,7	Valid

Sumber: Primer (diolah 2024)

Berdasarkan hasil pengolahan data tahap kedua pada tabel 4.10, dengan menghapus instrumen yang tidak valid maka nilai instrumen-instrumen diatas sudah memenuhi syarat yaitu lebih dari 0.7.

Berdasarkan tabel 4.10 pada variable *Employee Performance* nilai loading factor terbesar terdapat pada EP3 sebesar 0,966 yang mana “saya dapat memenuhi standar kerja”. Pada variable *Individual Readiness to Change* untuk nilai loading factornya terbesar terdapat pada IRC1 sebesar 0,899 yang mana “saya yakin bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat pada organisasi”. Pada variable *Psychological Empowering Leadership* untuk nilai loading factornya terbesar terdapat pada PEL2 sebesar 0,911 yang mana “atasan saya selalu memberikan pemahaman akan pentingnya efektifitas dalam bekerja. Pada variable *Employee Adaptabilty* untuk nilai factornya terbesar pada EA2 sebesar 0,941 yang mana “saya mempunyai keinginan untuk memahami kebijakn yang ada di dalam pekerjaan”. Pada variable *Organizational Value* untuk loading factornya terbesar terdapat

pada OV4 sebesar 0,965 yang mana “saya dapat memberikan pelayanan yang terbaik dalam bekerja.

4.6.2.2 Discriminant Validity

Nilai ini merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain.

Tabel 4.11 Cross Loadings Discriminant Validity

	Psychological Empowering Leadership	Employee Adaptability	Organizational value	Employee performance	Individual readiness to Change
EA1	0.753	0.913	0.833	0.788	0.743
EA2	0.771	0.941	0.771	0.654	0.771
EA3	0.743	0.926	0.783	0.666	0.769
EP1	0.709	0.726	0.792	0.948	0.745
EP2	0.672	0.664	0.811	0.937	0.642
EP3	0.696	0.713	0.792	0.966	0.704
EP4	0.754	0.764	0.844	0.943	0.721
IRC1	0.664	0.646	0.578	0.590	0.899
IRC2	0.615	0.669	0.614	0.582	0.825
IRC3	0.684	0.729	0.689	0.752	0.873
IRC4	0.736	0.739	0.738	0.638	0.879
IRC5	0.691	0.760	0.703	0.638	0.849
OV1	0.808	0.838	0.915	0.841	0.750
OV2	0.755	0.770	0.933	0.789	0.702
OV3	0.733	0.781	0.955	0.801	0.711
OV4	0.745	0.815	0.965	0.812	0.730
OV5	0.773	0.776	0.954	0.813	0.676
OV6	0.635	0.744	0.784	0.638	0.675
PEL1	0.894	0.693	0.691	0.640	0.702
PEL2	0.911	0.745	0.711	0.657	0.720
PEL3	0.902	0.723	0.720	0.680	0.656
PEL4	0.719	0.555	0.560	0.487	0.559
PEL5	0.869	0.698	0.759	0.747	0.683
PEL6	0.858	0.745	0.717	0.650	0.759
PEL7	0.900	0.766	0.731	0.654	0.664

Sumber: Primer (diolah 2024)

Dari hasil tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstraknya lebih besar daripada nilai cross

loading. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik, dimana pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator blok lainnya.

4.6.2.3 Average Variance Extracted (AVE).

Nilai AVE yang diharapkan > 0.5

Tabel 4.12 AVE

	Average Variance Extracted (AVE)
PEL (X1)	0.752
EA (X2)	0.859
OV (X3)	0.846
EP (Y)	0.900
IRC (Z)	0.750

Sumber: Primer (diolah 2024)

Dari hasil tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai AVE masing-masing dari variable memiliki nilai > 0.05 maka dengan demikian dari itu sudah memiliki nilai AVE yang diharapkan atau baik.

4.6.2.4 Composite Reliability.

Data yang memiliki composite reliability > 0.7 mempunyai reliabilitas yang tinggi. Cronbach Alpha. Uji reliabilitas diperkuat dengan Cronbach Alpha. Nilai diharapkan > 0.7 untuk semua konstruk.

Tabel 4.13

Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Realibity

	Cronbach's Alpha	Realibity	Keterangan
<i>Psychological Empowering Leadership (X1)</i>	0.944	0.955	Reliabel
<i>Employee Adaptability (X2)</i>	0.918	0.948	Reliabel
<i>Organizational Value (X3)</i>	0.963	0.970	Reliabel

<i>Employee Performance (Y)</i>	0.963	0.973	Reliabel
<i>Individual Readiness to Change (Z)</i>	0.916	0.937	Reliabel

Sumber: Primer (diolah 2024)

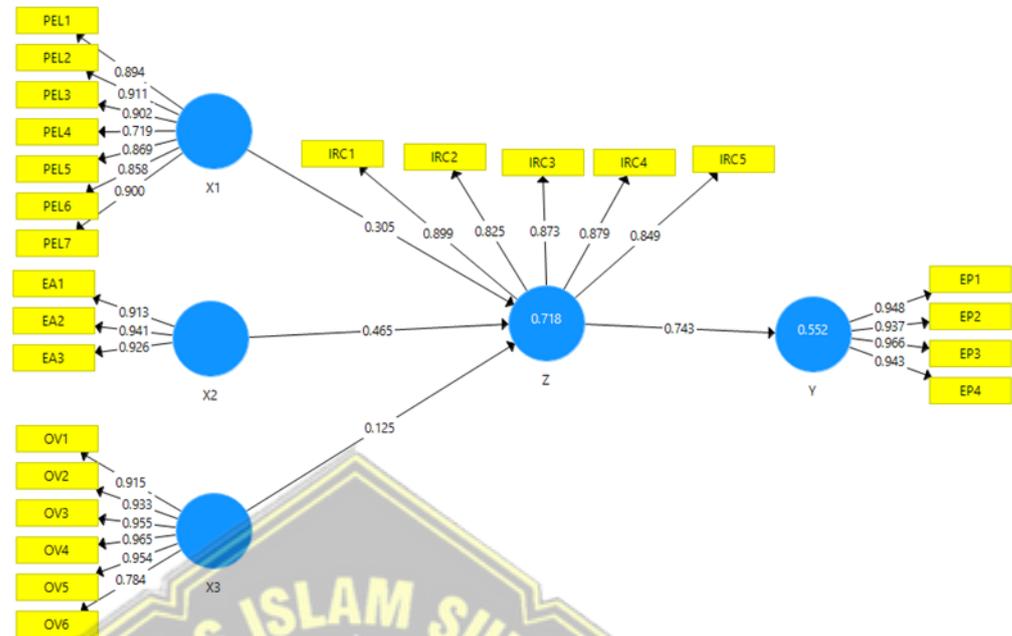
Berdasarkan tabel 4.13 Bahwa hasil pengujian composite reliability menunjukkan nilai > 0.7 yang berarti semua variabel dinyatakan reliabel.

4.6.3. Analisis Inner Model

Model yang mendeskripsikan hubungan antara variabel laten. Yang mana pada inner model terdapat beberapa pengujia diantaranya R-Square dan path coefficient.

4.6.3.1 R-Square

Koefisien determinasi (R Square) merupakan cara untuk menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. R-Square merupakan uji goodnees-fit model yang mana nilai R-square digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.



Sumber: Hasil pengolahan Smart PLS versi 3

Tabel 4.14 R Square

	R Square
<i>Employee Performance (Y)</i>	0.552
<i>Individual Readiness to Change (Z)</i>	0.718

Sumber: Primer (diolah 2024)

Berdasarkan table 4.14 diperoleh nilai R Square untuk *Employee Performance* sebesar 0.552 atau 55,2% artinya adalah bahwa variable *Individual Readiness to Change*, *Psychological Empowering Leadership*, *Employee Adaptability*, *Organizational Value* mempengaruhi variable *Employee Performance*, sedangkan sisanya 44.8% dipengaruhi oleh hal lain.

Untuk R Square untuk *Individual Readiness to change* sebesar 0.718 atau 71.8% artinya bahwa variable *Psychological Empowering Leadership*,

Employee adaptability, *Organizational Value* mempengaruhi variabel *Individual Readiness to Change*, sedangkan sisanya 28.2% dipengaruhi oleh hal lain.

4.6.3.2 Predictive Relevance (Q2)

Untuk melihat kemampuan variabel dalam memprediksi model. Maka dilakukan uji predictive relevance yang mana dapat dilihat pada tabel 4.16:

Tabel 4.16 Predictive Relevance

Variabel	Q2
Employee Performance (Y)	0.489
Individual Readiness to Change (Z)	0.526

Sumber: Primer (diolah 2024)

Nilai Q2 untuk *Employee Performance* adalah sebesar 0.489, Dimana nilai ini di atas 0 maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Employee Performance* bisa memprediksi model dengan baik. Untuk *Individual Readiness to Change* sebesar 0.526 dimana nilai ini juga di atas 0 maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Individual Readiness to Change* bisa memprediksi model dengan baik.

4.6.3.3 Path Coefficient

Melihat signifikansi dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik pada Algorithm Bootstrapping report - Path Coefficients. Nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel dan signifikansi (t-tabel signifikansi 5% = 1.96).

Tabel 4.15 Path Coefficient

Variabel	Original Sample	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics	P Value
<i>Psychological Empowering Leadership - Individual Readiness to Change</i>	0.305	0.308	0.118	2.589	0.010
<i>Employee Adaptability - Individual Readiness to Change</i>	0.465	0.470	0.153	3.030	0.002
<i>Organizational Value - Individual Readiness to Change</i>	0.125	0.121	0.145	0.867	0.386
<i>Individual Readiness to Change - Employee Perfomance</i>	0.743	0.743	0.060	12.454	0.000

Sumber: Primer (diolah 2024)

4.6.3.4 Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan tabel 4.15 untuk mengetahui hubungan antara variabel independent, maka dilakukan pengujian hipotesis terhadap koefisien jalur antar variabel dengan membandingkan angka P-Value 0.05 atau t-statistic 1.96.

A. Hipotesis 1

Hasil Psychological Empowering Leadership terhadap Individual Readiness to Change nilai T-statistik 2.589 dan nilai P-value $0.010 < 0.05$ maka H_0 ditolak yang artinya ada pengaruh yang signifikan

antara Psychological Empowering Leadership dengan Individual Readiness to Change.

B. Hipotesis 2

Hasil *Employee Adaptability* terhadap *Individual Readiness to Change* nilai T-statistics 3.030 dan nilai P-value $0.002 < 0.05$ maka H_0 ditolak yang artinya ada pengaruh yang signifikan antara *Employee Adaptability* dengan *Individual Readiness to Change*.

C. Hipotesis 3

Hasil *Organizational Value* terhadap *Individual Readiness to Change* nilai t-statistik 0.867, dan P-value $0.386 > 0.05$ maka H_0 diterima yang artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Organizational Value* dengan *Individual Readiness to Change*.

D. Hipotesis 4

Hasil *Individual Readiness to Change* terhadap *Employee Performance* nilai T-statistics 12.454 dan P-value $0.000 < 0.05$ maka H_0 ditolak yang artinya ada pengaruh yang signifikan antara Individual readines to Change terhadap *Employee Performance*.

4.6.4 Uji Mediasi

Pengujian mediasi untuk mengetahui apakah hubungan melalui suatu variabel mediasi secara signifikan mampu menjadi mediator dalam hubungan tersebut. Akan dikaji peran variabel mediasi dalam hal ini *Individual Readiness to Change* memediasi pengaruh *Psychological*

Empowering Leadership, Employee Adaptability, dan Organizational Value terhadap Employee Performance.

**Table 4.16 Uji Mediasi
(Pengaruh langsung dan Tidak Langsung)**

Variabel	P value	Keterangan
PEL (X1) – IRC (Z) – EP (Y)	0.017	Memediasi
EA(X2) – IRC (Z) – EP (Y)	0.001	Memediasi
OV (X3) – IRC (Z) – EP (Y)	0.400	Tidak Memediasi

Sumber: Primer (diolah 2024)

Berdasarkan tabel 4.16 maka dapat disimpulkan bahwa:

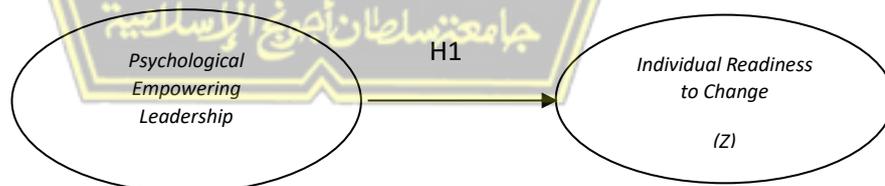
- A. *Individual Readiness to Change* dapat memediasi *Psychological Empowering Leadership* dan *Employee Performance*. Ini dapat dilihat dari nilai p-value sebesar $0.017 < 0.05$ maka dapat dikatakan berpengaruh secara signifikan. Artinya kepemimpinan pemberdayaan secara psikologis dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara terlebih dahulu meningkatkan kesiapan individu untuk berubah.
- B. *Individual Readiness to Change* dapat memediasi *Employee Adaptability* dan *Employee Performance*. Ini dapat dilihat dari nilai p-value sebesar $0.01 < 0.05$ maka dapat dikatakan berpengaruh secara signifikan. Artinya kemampuan beradaptasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara terlebih dahulu meningkatkan kesiapan individu untuk berubah.
- C. *Individual Readiness to Change* tidak dapat memediasi *Organizational Value* dan *Employee Performance*. Ini dapat dilihat

dari nilai p-value sebesar $0.400 < 0.05$ maka dapat dikatakan tidak berpengaruh secara signifikan. Artinya nilai-nilai organisasi tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan kesiapan individu untuk berubah.

4.6.5 Pembahasan

Berdasarkan hasil hipotesis yang mana jawaban dari hipotesis yang telah didapatkan dengan perhitungan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*, kemudian memakai *software SmartPLS ver.3*. pengujian ini untuk mengetahui hipotesis *Employee Performance*, *Individual Readiness to Change*, *Psychological Empowering Leadership*, *Employee Adaptability*, *Organizational Value* sebagai berikut:

1. Pengaruh *Psychological Empowering Leadership* Terhadap *Individual Readiness to Change*



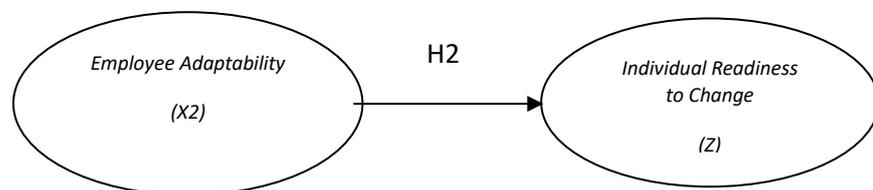
Gambar 4.6.5.1

Hasil *Psychological Empowering Leadership* terhadap *Individual Readiness to Change* nilai T-statistik 2.589 dan nilai P-value $0.010 < 0.05$ maka H_0 ditolak yang artinya ada pengaruh yang

signifikan antara *Psychological Empowering Leadership* dengan *Individual Readiness to Change*.

Dengan demikian bahwa *Psychological Empowering Leadership* berpengaruh terhadap *Individual Readiness to Change* pada KPPBC TMP Kota Semarang. Ini mendukung penelitian Patricia, Zamralita, and idulfilastri, 2020 bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *Psychological Empowering Leadership* dengan *Individual Readiness to Change*. Artinya pemimpin mempunyai kemampuan untuk mendorong perkembangan karyawan serta memotivasi karyawannya dengan diberdayakan secara psikologis. Pemimpin juga dapat mengarahkan individu, pemimpin juga dapat memberikan kepercayaan terhadap kemampuan karyawannya dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan. Dan pemimpin selalu melibatkan karyawannya untuk dapat berkontribusi dalam setiap Keputusan yang direncanakan.

2. Pengaruh *Employee Adaptability* Terhadap *Individual readiness to Change*



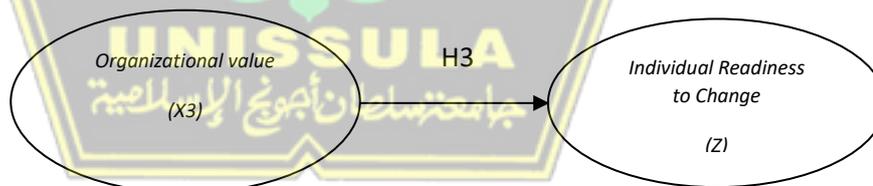
Gambar 4.6.5.2

Hasil *Employee Adaptability* terhadap *Individual Readiness to Change* nilai T-statistics 3.030 dan nilai P-value 0.002 <0.05

maka H_0 ditolak yang artinya ada pengaruh yang signifikan antara *Employee Adaptability* dengan *Individual Readiness to Change*.

Dengan demikian bahwa ada pengaruh yang signifikan antara *Employee Adaptability* dengan *Individual Readiness to Change* pada KPPBC TMP Kota Semarang. Ini mendukung penelitian (Indriastuti and Fachrunnisa 2021) bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *Employee Adaptability* dengan *Individual Readiness to change*. Maka karyawan mampu dalam beradaptasi pada setiap perubahan atau situasi tertentu yang terjadi pada organisasi. Karyawan akan mempunyai minat terhadap pekerjaannya, karyawan dapat memiliki kemampuan dan ketrampilan untuk menyelesaikan tugasnya.

3. Pengaruh *Organizational Value* Terhadap *Individual Readiness to Change*

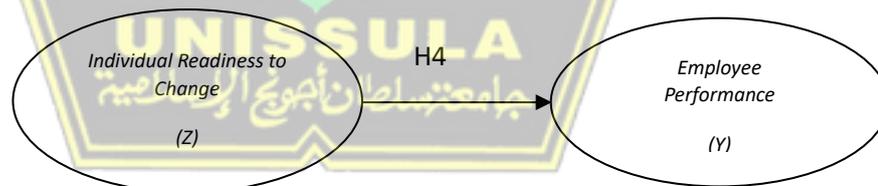


Gambar 4.6.5.3

Hasil *Organizational Value* terhadap *Individual Readiness to Change* nilai t-statistik 0.867, dan P-value $0.386 > 0.05$ maka H_0 diterima yang artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Organizational Value* dengan *Individual Readiness to Change*.

Dengan demikian bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara *Individual Readiness to Change* terhadap *Employee Adaptability* pada KPPBC TMP Kota Semarang. Ini mendukung penelitian Adlina, 2018 bahwa tidak ada pengaruh antara nilai organisasi dengan kesiapan individu untuk berubah, artinya ada atau tidak adanya nilai-nilai organisasi tidak akan secara langsung mempengaruhi kesiapan seorang individu dalam berubah atau siap untuk menghadapi perubahan. Ini dapat terjadi dikarenakan beberapa faktor salah satunya setiap individu tersebut memiliki pemahaman lain mengenai nilai-nilai tertentu atau memiliki cara lain dalam menerapkan nilai-nilai organisasi ketika suatu perubahan dilakukan.

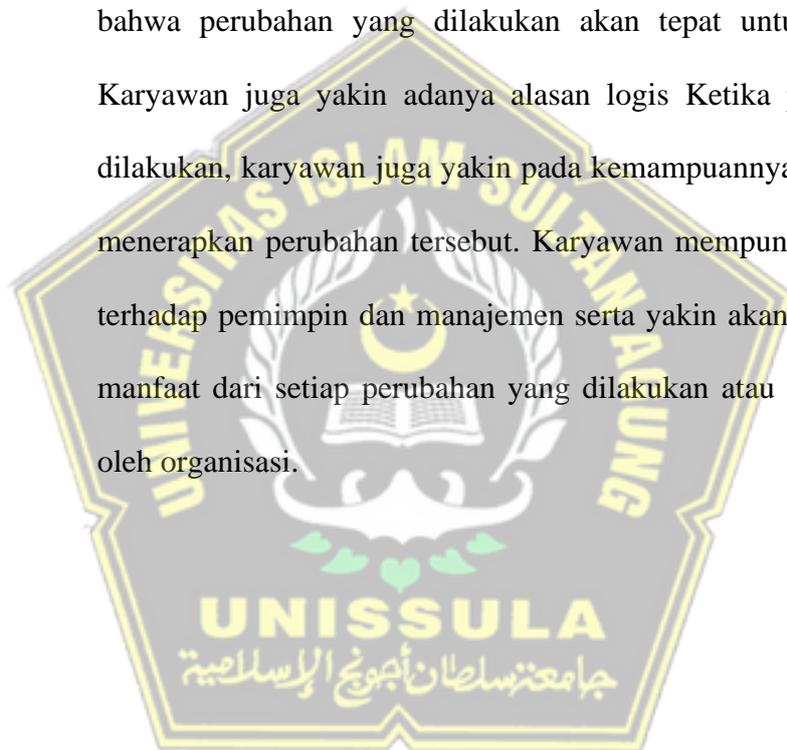
4. Pengaruh *Individual Readiness to Change* terhadap *Employee Performance*



Gambar 4.6.5.4

Hasil *Individual Readiness to Change* terhadap *Employee Performance* nilai T-statistics 12.454 dan P-value 0.000 < 0.05 maka H_0 ditolak yang artinya ada pengaruh yang signifikan antara *Individual readiness to Change* terhadap *Employee Performance*.

Dengan demikian bahwa ada pengaruh signifikan antara *Individual Readiness to Change* terhadap *Employee Adaptability* pada KPPBC TMP Kota Semarang. Ini mendukung penelitian Indriastuti dan Fachrunnisa, 2021 bahwa Kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan siap untuk berubah maka karyawan akan selalu yakin bahwa perubahan yang dilakukan akan tepat untuk organisasi. Karyawan juga yakin adanya alasan logis Ketika perubahan itu dilakukan, karyawan juga yakin pada kemampuannya akan mampu menerapkan perubahan tersebut. Karyawan mempunyai keyakinan terhadap pemimpin dan manajemen serta yakin akan mendapatkan manfaat dari setiap perubahan yang dilakukan atau di rencanakan oleh organisasi.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan penemuan penelitian, maka kesimpulan dan saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

5.1 Kesimpulan

1. Pemimpin yang memberdayakan secara psikologis dapat berdampak baik terhadap kesiapan individu untuk berubah. Pemberdayaan psikologis mencakup memberikan dukungan, memotivasi, dan memberikan kepercayaan kepada karyawan, sehingga mereka merasa memiliki kontrol dan kapasitas untuk mengatasi perubahan sehingga ini dapat meningkatkan kinerja dari karyawan di dalam organisasi.
2. Kemampuan adaptasi karyawan dapat berdampak baik terhadap kesiapan individu untuk berubah. Jika seorang karyawan memiliki kemampuan adaptasi yang baik, hal ini menunjukkan bahwa mereka cenderung dapat menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah dengan lebih efektif. Yang mana dapat membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan di dalam organisasi.
3. Kesiapan individu untuk berubah dapat berdampak baik terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah biasanya lebih mampu menghadapi tantangan baru, menguasai keterampilan baru, dan berkontribusi pada inovasi.

5.2 Saran

a. Saran untuk instansi

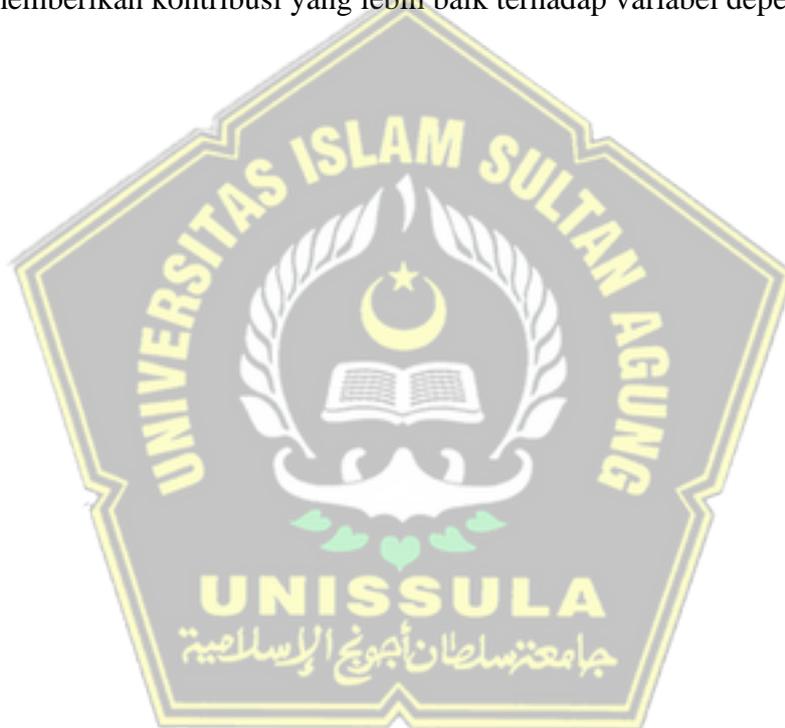
1. Dalam peningkatan kinerja pegawai diharapkan dapat didukung dengan aspek kepemimpinan yang memberdayakan dan pemberdayaan psikologis yang dirasakan oleh pegawai juga. Memberikan motivasi, dukungan serta kepercayaan kepada pegawai. Maka pegawai akan merasa lebih bertanggung jawab, senang dengan pekerjaan mereka, dan bersemangat untuk berkontribusi secara optimal pada organisasi
2. Dapat mendorong budaya kerjasama dan kolaborasi di antara anggota tim dan menciptakan lingkungan yang mendukung inisiatif, kreasi, dan pengembangan diri.
3. Memberikan pelatihan untuk pegawai sehingga pegawai lebih berkembang lagi dalam ilmu dan wawasan tentang pekerjaannya.

b. Saran untuk peneliti selanjutnya

1. Untuk penyebaran kuisioner atau dalam pengambilan data dapat ditambahkan dengan interview atau wawancara langsung dengan responden untuk mendapatkan data yang lebih kuat lagi dari responden.
2. Menambahkan variabel lain untuk memperkuat antara variabel organizational value dengan individual readinees to change dan variabel lainnya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

5.3 Kelemahan Penelitian

Untuk R square pada variabel dependen yaitu *Employee Performance* relative rendah dibandingkan dengan *Individual Readiness to Change* yang artinya bahwa variabel independent yang ada tidak dapat memberikan pengaruh yang besar terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sehingga penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel lain yang dapat memberikan kontribusi yang lebih baik terhadap variabel dependen.



DAFTAR PUSTAKA

- Adhiatma, Ardian, Olivia Fachrunnisa, and Ken Sudarti. 2022. "Individual Dexterity and Psychological Empowering Leadership for Digital Workplace." *International Journal of Technology and Human Interaction* 18(1):1–21. doi: 10.4018/IJTHI.299354.
- Akbar, Surya. 2018. "Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kerja." *Jiaganis* 3(2):1–17.
- Alqudah, Ikrema H. A., Adolfo Carballo-Penela, and Emilio Ruzo-Sanmartín. 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):100177. doi: 10.1016/j.iemeen.2021.100177.
- Angelina, Evelyn, and Yanuar Yanuar. 2021. "Pengaruh Organizational Learning Culture Terhadap Employee Performance Dengan Job Satisfaction Sebagai Mediasi." *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan* 3(4):962. doi: 10.24912/jmk.v3i4.13438.
- Anggraini, Novia Putri, and Fajrianti Fajrianti. 2019. "Peran Psychological Capital Dalam Hubungan Persepsi Dukungan Manajemen Dan Kesiapan Untuk Berubah." *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan* 10(1):85. doi: 10.26740/jptt.v10n1.p85-94.
- Anisya, Vira. 2021. "The Effect of Motivation on Employee Performance through Organizational Culture." *Journal of Economics, Finance And Management Studies* 04(07):995–1002. doi: 10.47191/jefms/v4-i7-16.
- Anjani, Ayu. 2019. "Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen* 3(1):1. doi: 10.33603/jibm.v3i1.2191.
- Ariyani, Emma Dwi. 2014. "Peran Organizational Values Sebagai Indikator Budaya Organisasi Terhadap Organizational Commitment." *Prosiding Seminar Nasional Peran Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Dan Efisiensi Organisasi* 16–31.
- Arya Pering, I. Made Anom. 2020. "Kajian Analisis Jalur Dengan Structural Equation Modeling (Sem) Smart-Pls 3.0." *Jurnal Ilmiah Satyagraha* 3(2):28–48. doi: 10.47532/jis.v3i2.177.
- AZUAR JULIANDI. 2018. "Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPLs." *Jangan Belajar* 1(was):1.

- Damayanti, Yustita. 2021. "Pengaruh Empowering Leadership Terhadap Kinerja Guru Dengan Psychological Empowerment Sebagai Variabel Mediasi." *Jurnal Ilmu Manajemen* 9(3):907–19. doi: 10.26740/jim.v9n3.p907-919.
- Dwi Nurul Aisyah, Prihatin Lumbanraja, and Parapat Gultom. 2023. "The Influence of Workload and Adaptation Ability on Employee Performance Through Satisfaction Work At Pt. Bank of Sumut Regional 1 Medan." *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences (IJERLAS)* 3(4):1241–45. doi: 10.54443/ijerlas.v3i4.956.
- Farhah, Adinda, Jafar Ahiri, and Muh Ilham. 2020. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Online Program Studi Pendidikan Ekonomi* 5(1):1. doi: 10.36709/jopspe.v5i1.13326.
- Hariadi, Ahmad Rizky, and Muafi Muafi. 2022. "The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Readiness to Change & Work Motivation: A Survey of PT. Karsa Utama Lestari Employees." *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)* 11(6):252–63. doi: 10.20525/ijrbs.v11i6.1945.
- Huda, Miftakhul, and Fikri Farhan. 2019. "Pengaruh Budaya Organisasional Dan Komitmen Organisasional." *Jurnal Manajemen Motivasi* 15(2):62. doi: 10.29406/jmm.v15i2.1557.
- Idulfilastri, Rita Markus, Sri Tiatri, Keni Keni, Nafiah Solikhah, Fransisca I. R. Dewi, and Jap Tji Beng. 2022. "Dampak Psikologis Mahasiswa Pada Implementasi Pembelajaran Kolaboratif Dan Partisipatif Di Kabupaten Belitung." *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni* 6(1):198. doi: 10.24912/jmishumsen.v6i1.16074.2022.
- Indriastuti, Dwi, and Olivia Fachrunnisa. 2019. "Triple Psycho-Organizational Supports for Change Management Process." *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)* 3(04):294–306. doi: 10.29040/ijebar.v3i04.613.
- Indriastuti, Dwi, and Olivia Fachrunnisa. 2021. "Achieving Organizational Change: Preparing Individuals to Change and Their Impact on Performance." *Public Organization Review* 21(3):377–91. doi: 10.1007/s11115-020-00494-1.
- Khumaira, Lubbi Atika, and Abdul Muhid. 2022. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Pemberdayaan Psikologis Karyawan: Literature Review." *DIALEKTIKA: Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial* 7(1):21–31. doi: 10.36636/dialektika.v7i1.763.
- Lestari, Dewi. 2021. "Pengaruh Adaptasi Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui

Kepuasan Kerja.” *Jurnal Ilmu Manajemen* 9(4):1319–30. doi: 10.26740/jim.v9n4.p1319-1330.

Maryani, Yani, Mohammad Entang, and Martinus Tukiran. 2021. “The Relationship between Work Motivation, Work Discipline and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City.” *IJOSMAS : International Journal of Social and Management Studies* 2(2):1–16.

Masduki Asbari, Dylmoon Hidayat, Agus Purwanto, Masduki Asbari, Dylmoon Hidayat, and Agus Purwanto. 2021. “Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change.” *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)* 02(01):74–85.

Meria, Lista, and Fachmi Tamzil. 2021. “Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dan Kinerja Karyawan.” *Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dan Kinerja Karyawan Forum Ilmiah* 18:279.

Nikmatur, Ridha. 2017. “Proses Penelitian, Masalah, Variabel Dan Paradigma Penelitian.” *Jurnal Hikmah* 14(1):63.

Ningsi, Besse Arnawisuda. 2018. “Analisis Kepuasan Pelanggan Atas Kualitas Produk Dan Pelayanan Dengan Metode SEM-PLS.” *Jurnal Statistika Dan Aplikasinya* 2(2):8–16. doi: 10.21009/jsa.02202.

Otwori, Nyaribo Lilian, and Dennis Juma. 2015. “Effect of Organizational Values on Employee Performance a Case of Urban Roads Authority.” *International Journal of Science and Research* 6(6):2319–7064. doi: 10.21275/ART20173748.

Patricia, Nesa Lydia, Zamralita Zamralita, and Rita Markus Idulfilastri. 2020. “Apakah Pemberdayaan Psikologis Dan Persepsi Dukungan Organisasi Mendukung Kesiapan Untuk Berubah ?” *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni* 4(1):245. doi: 10.24912/jmishumsen.v4i1.7706.2020.

Purnama, Eka, and Sigit Indrawijaya. 2022. “Pengaruh Empowering Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Pt. Transportasi Gas Indonesia Cabang Jambi.” *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan* 11(03):569–75. doi: 10.22437/jmk.v11i03.16476.

Ramdhan, Deden. 2015. “Kepemimpinan Transformasional Dan Pemberdayaan Psikologis Terhadap Komitmen Organisasi Dan Implikasinya Kinerja Pegawai.” *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen* 3(2):117–28. doi: 10.56457/jimk.v3i2.23.

Renggo, Yuniarti Reny. 2020. *Metodologi Penelitian Kantitatif, Kualitatif Dan Kombinasi*. Riyanto, Setyo, Endri Endri, and Novita Herlisha. 2021. “Effect of Work Motivation and

- Job Satisfaction on Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement.” *Problems and Perspectives in Management* 19(3):162–74. doi: 10.21511/ppm.19(3).2021.14.
- Rusdil, Yuliasri, and Zuripal. 2020. “Pengaruh Disiplin Kerja, Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (Pupr) Kabupaten 50 Kota.” *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen* 2(2):72–84.
- Sabil, Ariesto Patria. 2021. “Pengaruh Employee Well-Being Dan Job Satisfaction Terhadap Employee Performance.” *Jurnal Ilmu Manajemen* 9(4):1341–48. doi: 10.26740/jim.v9n4.p1341-1348.
- Sabuhari, Rahmat, Achmad Sudiro, Dodi W. Irawanto, and Mintarti Rahayu. 2020. “The Effects of Human Resource Flexibility, Employee Competency, Organizational Culture Adaptation and Job Satisfaction on Employee Performance.” *Management Science Letters* 10(8):1777–86. doi: 10.5267/j.msl.2020.1.001.
- Sadat, Pamed Abdul, Susi Handayani, and M. Kurniawan. 2020. “Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.” *Inovator* 9(1):23. doi: 10.32832/inovator.v9i1.3014.
- Saputro, Ropinov. 2021. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Ocb Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi.” *Jurnal EMBA* 9(2):1103–19.
- Sasmita, Nina Amelia, Martina Dwi Mustika, Fakultas Psikologi, and Universitas Indonesia. 2019. “Jurnal Diversita.” 5(2):105–14.
- Shafa, Dhiya Ahadia, Arga Sutrisna, and Barin Barlian. 2022. “Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kemampuan Adaptasi Terhadap Employee Engagement.” *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen* 3(4):307–22. doi: 10.35912/jakman.v3i4.1295.
- Sriwiyati, Lilik, Yovita Prabwati, Anastasia Lina Dwi Nursanti, Muljadi Hartono, and Budi Santoso. 2023. “Kemampuan Adaptasi Karyawan Baru Work Orientation With the Adaptation Ability Of.” *KOSALA: Jurnal Ilmu Kesehatan* 11(1):65–74.
- Stevani, Melisa, and Theresia Gita Santoso. 2019. “Analisis Pengaruh Kemampuan Komunikasi Dan Kemampuan Beradaptasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Celebrity Fitness Galaxy Mall.” *Journal of Chemical Information and Modeling* 53(9):1689–99.
- Sugiarti, Endang, Endah Finatariani, and Yasir Terza Rahman. 2021. “Earning Cultural Values As a Strategic Step To Improve Employee Performance.” *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*

4(1):221–30. doi: 10.37481/sjr.v4i1.270.

Suhada, Suhada, Reina Damayanti, and Analisa Juniarti. 2022. “Pengaruh Kemampuan Adaptasi, Komunikasi Persuasif Terhadap Kualitas Kerja Karyawan Pada PT KAI (Persero) Divre III Palembang.” *Jurnal Media Wahana Ekonomika* 19(3):491. doi: 10.31851/jmwe.v19i3.9472.

Sumarhadi. 2021. “Analisis Pengaruh Nilai-Nilai Budaya Organisasi.” *Scientific Journal of Reflection : Economic, Accounting, Management and Business* 4(1):170–79.

Susilowati, Anjang Sari, Seta A. Wicaksana, and F. D. Hayu Wardhani. 2019. “Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah Pada Karyawan Senior Di Pt. Xyz.” *Jurnal Psikologi Universitas Pancasila* (May). doi: 10.13140/RG.2.2.17748.65927.

Udin, Udin, Suharnomo Suharnomo, Edy Rahardja, and Sri Handayani. 2019. “The Effect of Organizational Learning, IT Capability and Employee Adaptability on Job Performance: A Moderation Model.” *Espacios* 40(42):1–11.

Utami, Venita Putri, and Muhammad Zakiy. 2020. “The Effect of Empowering Leadership on Intrinsic Motivation: The Role of Psychological Empowerment As a Mediation.” *Journal of Leadership in Organizations* 2(2):108–20. doi: 10.22146/jlo.58032.

Weiss, Jake A., and Maureen Merrigan. 2021. “Employee Coachability: New Insights to Increase Employee Adaptability, Performance, and Promotability in Organizations.” *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 19(1):121–36. doi: 10.24384/kfmw-ab52.

Wekke Suardi, Ismail dkk. 2019. *Metode Penelitian Sosial*.

Xu, Chaterine, Sri Hartini, and Winida Marpaung. 2018. “Readiness For Change Ditinjau Dari Kepemimpinan Transformasional Pada Karyawan/I PT. Mam Medan.” *Jurnal Psikologi* 14(2):154. doi: 10.24014/jp.v14i2.6405.