

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL TERHADAP
KESIAPAN SDM UNTUK BERUBAH DAN KINERJA SDM**

**Tesis
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2**

Program Magister Manajemen



**Disusun Oleh :
Sigit Prastyo
NIM. 20402300292**

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

HALAMAN PENGESAHAN

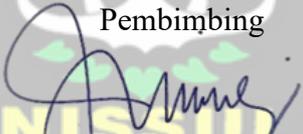
TESIS

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL TERHADAP
KESIAPAN SDM UNTUK BERUBAH DAN KINERJA SDM**

Disusun oleh:
Sigit Prastyo
NIM. 20402300292

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis
Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, 03 Mei 2025

Pembimbing


Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, MSi
NIK. 210492029

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL TERHADAP KESIAPAN SDM UNTUK BERUBAH DAN KINERJA SDM

Disusun oleh:
Sigit Prastyo
NIM. 20402300292

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 03 Mei 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Penguji I


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

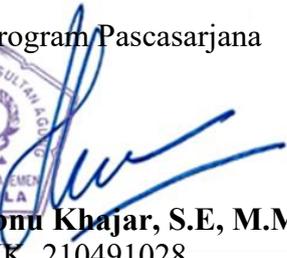

Prof. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM
NIK. 210489019

Penguji II


Prof. Dr. Mutanimah, SE, MSi
NIK. 210491026

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
Tanggal 03 Mei 2025.

Ketua Program Pascasarjana


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

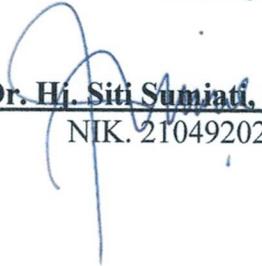
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

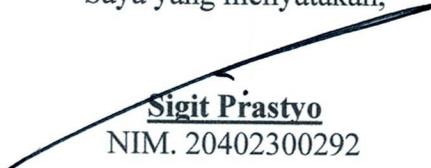
Nama : Sigit Prastyo
NIM : 20402300292
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Kepemimpinan Transformational Terhadap Kesiapan SDM untuk Berubah dan Kinerja SDM“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing


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

Semarang, 30 April 2025
Saya yang menyatakan,

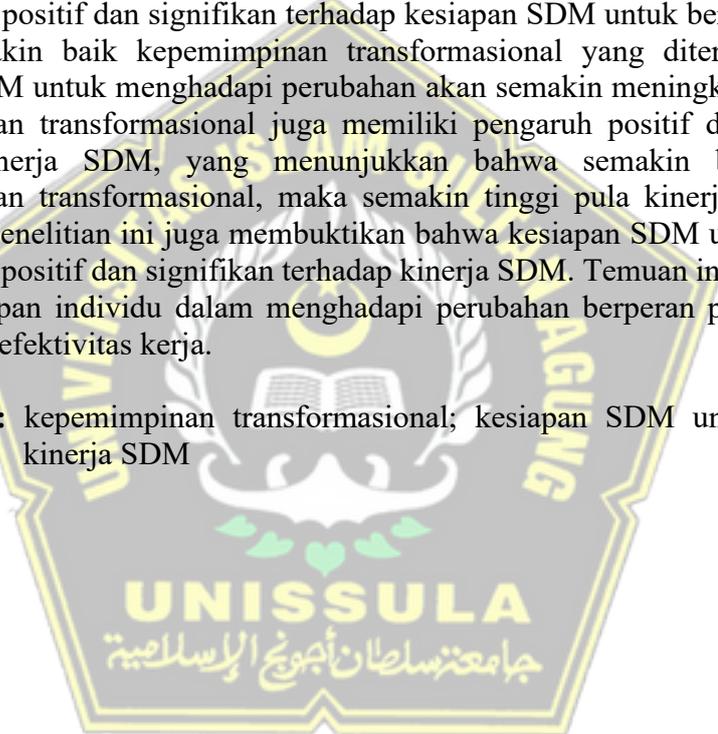

Sigit Prastyo
NIM. 20402300292

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan SDM untuk berubah (employee readiness to change) serta dampaknya terhadap kinerja SDM. Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta, yang berjumlah 164 orang. Sampel penelitian ditentukan menggunakan rumus Slovin, sehingga diperoleh 112 responden dengan teknik non-probability sampling melalui pendekatan convenience sampling. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan SDM untuk berubah. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka kesiapan SDM untuk menghadapi perubahan akan semakin meningkat. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, yang menunjukkan bahwa semakin baik kualitas kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula kinerja SDM yang dihasilkan. Penelitian ini juga membuktikan bahwa kesiapan SDM untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini menegaskan bahwa kesiapan individu dalam menghadapi perubahan berperan penting dalam peningkatan efektivitas kerja.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional; kesiapan SDM untuk berubah; kinerja SDM

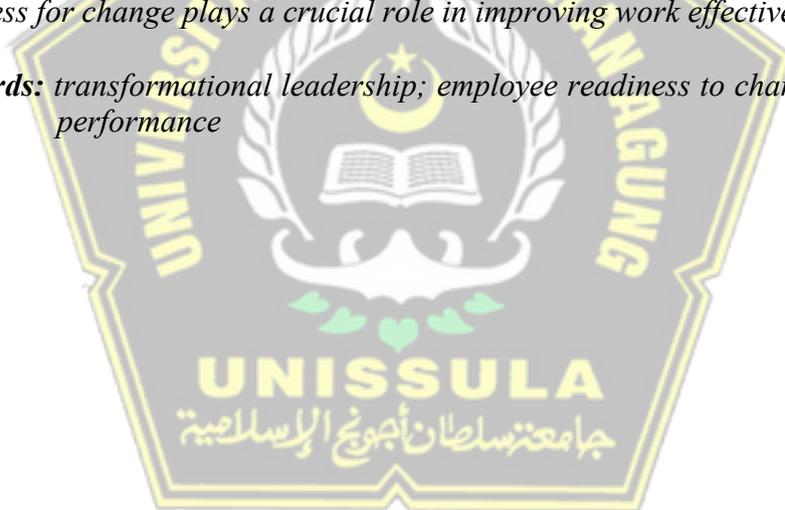


ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership on employee readiness to change and its impact on employee performance. The research adopts an explanatory approach. The population consists of all employees at Regional Office of the Directorate General of Customs and Excise of Central Java and the Special Region of Yogyakarta, totaling 164 individuals. The sample was determined using the Slovin formula, resulting in 112 respondents selected through non-probability sampling with a convenience sampling approach. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares (PLS) method.

The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on employee readiness to change. This means that the better the transformational leadership implemented, the more prepared employees will be to face change. Additionally, transformational leadership also has a positive and significant impact on employee performance, suggesting that the higher the quality of transformational leadership, the better the employee performance. Furthermore, the study confirms that employee readiness to change positively and significantly influences employee performance. These findings emphasize that individuals' readiness for change plays a crucial role in improving work effectiveness.

Keywords: *transformational leadership; employee readiness to change; employee performance*



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Kepemimpinan Transformational Terhadap Kesiapan SDM untuk Berubah dan Kinerja SDM”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Prof. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM dan Prof. Dr. Mutamimah, SE, MSi selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
5. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.

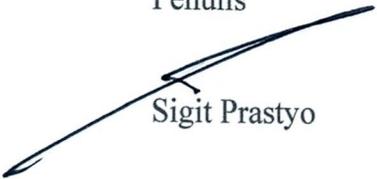
6. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.
7. Istri tercinta Susi Herawati dan anak-anak tersayang : Faiz, Ammar, dan Dul yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
8. Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta dan semua pihak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
9. Rekan-rekan Kelas 79C MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
10. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, Mei 2025

Penulis



Sigit Prastyo

Daftar Isi

LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
Daftar Isi	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Kinerja SDM	5
2.2 Kepemimpinan Transformational	6
2.3 Employee Readiness to Change	9
2.4 Pengaruh antar Variabel	12
2.5 Model Empirik Penelitian	14
BAB III METODE PENELITIAN	15
3.1 Jenis Penelitian	15
3.2 Sumber Data	15
3.3 Metode Pengumpulan Data	16
3.4. Populasi dan Sample	18
3.5. Definisi Operasional Variabel	20
3.6. Teknik Analisis Data	20
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	32
4.1. Deskripsi Responden	32
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	35

4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	37
4.3.1.	Convergent Validity	38
4.3.2.	Discriminant Validity	41
4.3.3.	Uji Reliabilitas	44
4.3.4.	Uji Multikolinieritas	45
4.4.	Pengujian Goodness of Fit	46
4.4.1.	R-square (R47	
4.4.2.	Q-Square (Q48	
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	48
4.5.1.	Analisis Pengaruh Langsung.....	49
4.5.2.	Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Employee readiness to change	53
4.6.	Pembahasan.....	54
4.6.1.	Pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kesiapan SDM untuk berubah.....	54
4.6.2.	Pengaruh Kepemimpinan transformational terhadap kinerja SDM	56
4.6.3.	Pengaruh Kesiapan SDM untuk berubah terhadap kinerja SDM.....	57
BAB V PENUTUP		60
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian.....	60
5.2.	Implikasi Teoritis	61
5.3.	Implikasi Manajerial	63
5.4.	Keterbatasan Penelitian.....	64
5.5.	Agenda Penelitian Selanjutnya	65
Daftar Pustaka		67
Lampiran 1		71
Lampiran 2. Deskripsi Responden		74
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian		75
Lampiran 4. Full Model PLS		76
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		77
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)		79
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		80

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Untuk beradaptasi dengan lingkungan pasar yang semakin dinamis dan kompetitif, organisasi perlu merangkul perubahan dengan menyesuaikan faktor internal untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal, yang dapat membantu mereka memperoleh kembali daya saing yang berkelanjutan (Ingusci et al., 2019). Namun, keberhasilan dalam melaksanakan perubahan organisasi bukanlah hal yang mudah, karena sekitar 70% organisasi gagal secara efektif mencapai perubahan tersebut. Terlepas dari adanya tekanan strategis, operasional, dan pasar, para akademisi semakin sering mengakui bahwa reaksi karyawan terhadap perubahan memainkan peran penting dalam menentukan kemungkinan keberhasilan atau kegagalan perubahan (Sulaeman et al., 2019). Secara khusus, reaksi karyawan terhadap perubahan memengaruhi tindakan mereka selama proses perubahan organisasi seperti memilih untuk retensi maupun untuk menerima perubahan organisasi; tindakan ini secara langsung mempercepat (atau menghambat) kemajuan perubahan organisasi.

Pengembangan manajemen sumber daya manusia memang bukanlah hal yang mudah untuk dilaksanakan karena pada dasarnya manusia memiliki tingkat kemampuan yang berbeda, oleh karena itu diperlukan keterlibatan pihak terkait guna terlaksananya pengembangan sumber daya manusia. Menurut (Solehan, 2022) bahwa dalam mencapai visi, misi, dan

tujuan organisasi, sumber daya manusia harus dikelola dan dikembangkan secara berkelanjutan. Pentingnya pemimpin dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi sangat terkait dengan peran mereka dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia secara efektif.

Seorang pemimpin yang memiliki visi yang jelas dan kemampuan untuk memotivasi serta mengarahkan anggotanya akan memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai. Pemimpin berfungsi sebagai penggerak yang menginspirasi tim untuk bekerja dengan penuh komitmen, menciptakan budaya kerja yang positif, dan menjaga fokus pada pencapaian tujuan bersama. Tanpa kepemimpinan yang baik, meskipun sumber daya manusia telah dikelola dengan baik, organisasi akan kesulitan untuk memaksimalkan potensi anggotanya dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, pemimpin yang efektif sangat diperlukan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia dan mencapai tujuan organisasi secara maksimal.

Salah satu gaya kepemimpinan yang sangat efektif dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi adalah kepemimpinan transformasional (Pawar, 2016). Gaya kepemimpinan ini fokus pada inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan anggota tim untuk meraih potensi terbaik mereka (Stanescu et al., 2020). Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan tim menuju tujuan organisasi, tetapi juga menciptakan visi yang menarik dan membangkitkan semangat anggotanya untuk ikut berkontribusi dalam mencapai visi tersebut.

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

Perbedaan hasil penelitian tersebut membentuk kesenjangan yang perlu dijelaskan. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan peran kesiapan karyawan untuk berubah sebagai pemediasi. *Employee readiness to change* adalah tingkat kesiapan dan kesediaan karyawan untuk menerima, mendukung, dan beradaptasi dengan perubahan dalam organisasi (Metwally et al., 2019). *Employee readiness to change* mencakup sikap positif dan perilaku proaktif karyawan terhadap perubahan yang diusulkan atau sedang berlangsung (Katsaros et al., 2020).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka masalah penelitian adalah “Peran Kepemimpinan Transformational dan Kesiapan SDM Untuk Berubah Terhadap Kinerja SDM” dapat disusun pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kepemimpinan transformational?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja SDM?

3. Bagaimana pengaruh *employee readiness to change* terhadap kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

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

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

1.4. Manfaat Penelitian

1. Diharapkan secara teoritis hasil penelitian ini dapat menambah ilmu dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya;
2. Diharapkan secara praktis dari penelitian ini berguna untuk para *stakeholder* yang ingin mengetahui seberapa jauh kepemimpinan transformational dapat meningkatkan kesiapan SDM dalam menghadapi perubahan dan kualitas kinerja SDM.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja SDM

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

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

1. Kualitas

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

2. Kuantitas

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

3. Pelaksanaan tugas

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

4. Tanggung jawab

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

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

2.2 **Kepemimpinan Transformational**

Transformational leadership yang dikembangkan oleh James MacGregor Burns dan Bernard M. Bass merupakan gaya kepemimpinan yang fokus pada menginspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai potensi penuh mereka melebihi harapan mereka sendiri (Burns & Bass, Bernard M, 2008). Kepemimpinan transformasional adalah teori kepemimpinan di mana seorang pemimpin bekerja dengan tim atau pengikut di luar kepentingan langsung mereka untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi untuk memandu perubahan melalui pengaruh, inspirasi, dan melaksanakan perubahan bersama-sama dengan anggota kelompok yang berkomitmen (Bass, 1985). Perubahan kepentingan pribadi ini meningkatkan tingkat kedewasaan dan cita-cita

pengikut, serta kepedulian mereka terhadap pencapaian (Antonakis & Robert, 2013).

Kepemimpinan transformasional memberikan visi dan motivasi dalam menghadapi perubahan lingkungan dan profesional (Nugroho et al., 2020). Seorang pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut, menumbuhkan nilai untuk perubahan, dengan demikian mempromosikan perubahan dan meningkatkan pertumbuhan profesional pengikut (Lai et al., 2020).

Terdapat empat dimensi utama dalam model kepemimpinan transformasional yang dikenal sebagai 4I, yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass (Burns & Bass, Bernard M, 2008).

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal). Seorang pemimpin transformasional menciptakan pengaruh yang positif dengan menjadi contoh yang diikuti oleh para pengikutnya. Mereka menunjukkan moralitas, etika, dan perilaku yang patut dicontohkan, sehingga para pengikut merasa terinspirasi untuk mengikuti jejak pemimpin mereka.
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif). Pemimpin transformasional membantu membangkitkan semangat dan motivasi di antara para pengikutnya dengan mengomunikasikan visi yang menarik dan mengilhami, membuat para anggota tim merasa termotivasi untuk mencapai tujuan bersama.
3. *Intellectual Stimulation* (Pemikiran Intelektual). Pemimpin transformasional merangsang pemikiran kreatif dan inovatif di antara

para pengikutnya dengan mendorong pengikut untuk berpikir kritis, menantang asumsi-asumsi yang ada, dan menghasilkan ide-ide baru.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual). Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan dan perkembangan individual para pengikutnya dengan menawarkan dukungan, bimbingan, dan pembinaan personal untuk membantu individu mencapai potensi maksimal mereka.

Keempat dimensi ini, yang disebut 4I, menciptakan landasan bagi kepemimpinan transformasional yang efektif, dengan fokus pada pengaruh positif, motivasi, pengembangan intelektual, dan perhatian terhadap individu. Gaya kepemimpinan ini sering dianggap mampu menciptakan perubahan positif dan meningkatkan kinerja individu serta organisasi secara keseluruhan.

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

2.3 *Employee Readiness to Change*

Readiness adalah istilah yang sering digunakan terkait dengan perubahan, dan namun hanya ada sedikit pemahaman tentang konstruk ini (Lehman et al., 2002). Kesiapan adalah konstruk yang relevan tidak hanya sebelum inisiasi perubahan, tetapi juga selama proses perubahan (Nilsen et al., 2020). Namun, kesiapan pada dasarnya adalah konstruk yang berorientasi pada masa depan; hal ini berkonotasi dengan proses persiapan atau keadaan siap untuk tindakan di masa depan (Weiner, 2009). Meskipun seseorang dapat menanyakan atau menilai kesiapan di berbagai titik dalam proses perubahan, pertanyaan atau penilaian ini berfokus pada kesiapan untuk langkah atau tahap berikutnya dalam proses tersebut (misalnya, siap untuk, siap untuk). Kesiapan secara inheren melibatkan masa depan; dalam wacana sehari-hari, kesiapan dianggap sebagai pendahulu dari tindakan atau respons.

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

Keyakinan, sikap, dan niat individu merupakan filter yang digunakan orang untuk memutuskan apakah perlu adanya perubahan atau apakah organisasi mampu mengimplementasikan perubahan (Lizar et al., 2015).

Konsep "kesiapan" telah digunakan untuk merefleksikan tiga konsep yang berbeda; yaitu kesiapan individu untuk berubah, atau kepercayaan diri terhadap kemampuannya (*self-efficacy*), kesiapan organisasi yang dipersepsikan untuk berubah, atau kepercayaan diri terhadap kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan; dan kesiapan organisasi yang sesungguhnya untuk berubah, atau kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan perubahan (Desplaces, 2005).

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

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

- 1) Perubahan memang perlu untuk dilakukan karena terdapat perbedaan/kesenjangan antara kondisi sekarang dengan yang

diinginkan/seharusnya (*discrepancy*). Persepsi ini menumbuhkan kesadaran akan perlunya dilakukan perubahan.

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

Kelima persepsi di atas dapat sebagai faktor-faktor atau dimensi psikologis yang terjadi secara personal di setiap individu yang terlibat dalam

perubahan organisasional. Holt dan Vardaman (2013) berpendapat bahwa, selain faktor psikologis, terdapat faktor lain dalam membentuk kesiapan untuk berubah yaitu faktor-faktor structural atau kontekstual. Faktor-faktor struktural tersebut merefleksikan kondisi dimana perubahan terjadi dan tingkatan dimana kondisi ini mendukung atau implementasi perubahan, termasuk kesesuaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan individu dengan tuntutan. Dukungan iklim atau *climate* baik yang *tangible* maupun *intangible* serta strategi-strategi perubahan.

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

2.4 Pengaruh antar Variabel

- 1) Pengaruh kepemimpinan transformational terhadap *Employee Readiness to Change*

Berdasarkan hasil meta-analisis, kepemimpinan transformasional terbukti memiliki hubungan positif dengan komitmen terhadap perubahan, keterbukaan terhadap perubahan, dan kesiapan untuk berubah (Peng et al., 2021). Selain itu, penelitian (Novitasari et al., 2020) secara konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Temuan-temuan

tersebut mengkonfirmasi penelitian yang menunjukkan peran penting kepemimpinan transformasional dalam mendorong kesiapan individu dan organisasi untuk menghadapi perubahan secara efektif (Asbari et al., 2021a; Fahlevi et al., 2020; Islam et al., 2021).

H1 : Kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap kesiapan SDM untuk berubah

2) Pengaruh kepemimpinan transformational terhadap Kinerja SDM

Hasil Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja pegawai (Karim, 2017). Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja (Naderi et al., 2019). Kemudian, peneliti lain juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap prestasi kerja (Septi et al., 2016).

H2 : Kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap kinerja SDM

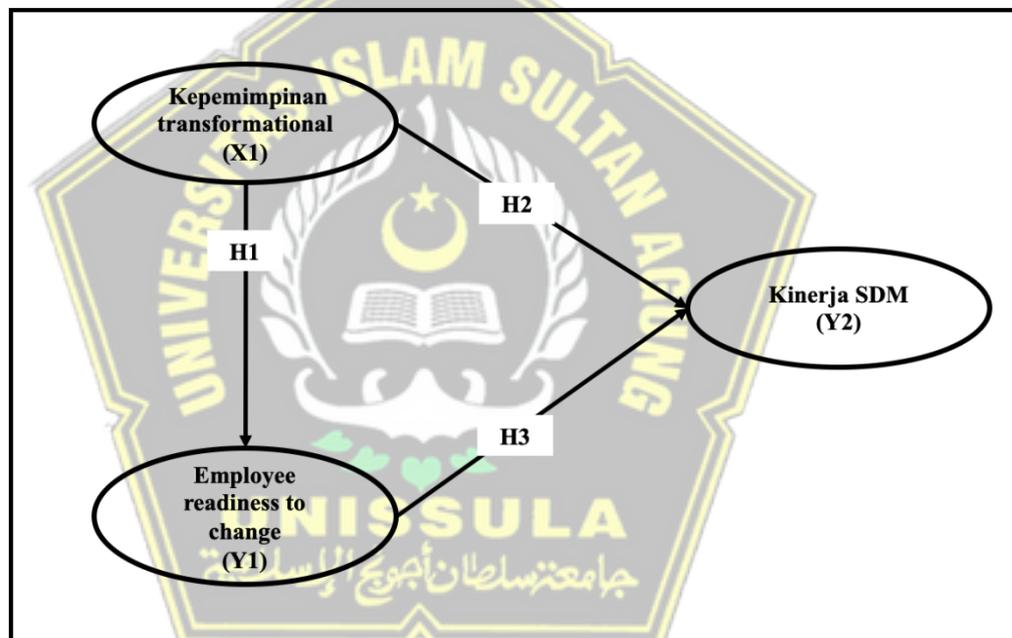
3) Pengaruh *Employee Readiness to Change* terhadap Kinerja SDM

Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah berhubungan positif dengan kinerja individu karyawan (Alqudah et al., 2022) kesiapan karyawan mempengaruhi kinerja (Katsaros et al., 2020).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Asbari et al., 2021b).

H3 : Kesiapan SDM untuk berubah berpengaruh terhadap kinerja SDM

2.5 Model Empirik Penelitian



Gambar 2.1
Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

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

3.1 Jenis Penelitian

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

3.2 Sumber Data

3.2.1 Data Primer

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

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

3.2.2 Data Sekunder

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

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan adalah :

3.3.1 Studi Pustaka.

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

3.3.2 Penyebaran kuesioner.

Penyebaran kuesioner adalah metode pengumpulan data yang melibatkan penyampaian sejumlah pertanyaan kepada responden. Kuesioner diserahkan langsung kepada pemimpin yang bersangkutan dalam bentuk link / tautan yang berhubungan dengan google form (berisi kuesioner dan tanpa menyertakan nama pengisi kuesioner).

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

Tabel 3.1. Skala Likert

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

3.4. Populasi dan Sample

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan dalam penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta sejumlah 164 orang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021). Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,05 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{164}{1 + (164 * 0,0064)} = \frac{164}{1,812} = \frac{112,03}{1} = 112$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 112 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.

Tehnik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

3.5. Definisi Operasional Variabel

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

Tabel 3.2
Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Transformational leadership didefinisikan sebagai suatu gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan para pengikutnya menuju pencapaian potensi penuh mereka.	1. <i>Idealized Influence (Charisma)</i> 2. <i>Intellectual stimulation</i> 3. <i>Individualized Consideration</i> 4. <i>Inspirational Motivation.</i>	(Bass, et.al. 1985)
2	<i>Employee readiness to change</i> sikap, kesiapan untuk berubah disajikan dalam penelitian ini sebagai sebuah medan kekuatan, yang mendukung atau menolak perubahan.	1) <i>Discrepancy</i> 2) <i>Appropriateness</i> 3) <i>Efficacy</i> 4) <i>principal support</i> 5) <i>valence.</i>	Armenakis dan Harris (2009)
3	Kinerja SDM tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi.	1) Kualitas 2) Kuantitas 3) Pelaksanaan tugas 4) Tanggung jawab	Robbins & Judge (2013)

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

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

3.6.2. Analisis Uji *Partial Least Square*

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

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

indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

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

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

3.5.5. Analisa model Partial Least Square

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

1. Convergent Validity

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan

tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading.

2. *Discriminant Validity*

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

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

Keterangan :

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

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

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur kontruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpetasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 ,

cummunality > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar daripada korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnta dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

4. *Composite reliability*

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

5. *Cronbach's Alpha*

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

a. Uji *Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

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

6. Analisa *Inner Model*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasar pada

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

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

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian

sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

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

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

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

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

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

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

Inner model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*

, sebaliknya jika nilai Q-square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

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

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

7. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat.

Langkah langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

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

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

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

3) Kriteria pengujian

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

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

4) Perhitungan nilai t :

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

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

8. Evaluasi Model.

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

9. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan

nilai statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hiootesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 112 SDM pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Responden yang dipilih yaitu pegawai negeri sipil dengan pendidikan minimal D1 dan pengalaman bekerja minimal 1 tahun. Gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 112 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini.

Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa kerja yang dipaparkan berikut ini:

1. Jenis Kelamin

Berdasarkan data kuesioner 112 responden penelitian ini dapat dideskripsikan karakteristiknya berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	78	69.6
Wanita	34	30.4
Total	112	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 78 responden (69,6%) dan responden wanita sebanyak 34 responden (30,4%). Data tersebut memperlihatkan bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita. Perbedaan antara pegawai laki-laki dan perempuan dapat terlihat dalam berbagai aspek, seperti tanggung jawab kerja dan keterampilan teknis atau fisik.

2. Usia

Berdasarkan data kuesioner 112 responden penelitian ini dapat dideskripsikan karakteristiknya berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 30 tahun	42	37.5
31 - 40 tahun	46	41.1
41 - 50 tahun	17	15.2
51 - 60 tahun	7	6.3
Total	112	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Dari sajian data pada Tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31-40 tahun yaitu sebanyak 46 pegawai (41,1%). Pada usia ini, umumnya pegawai cenderung lebih stabil secara emosional karena telah menghadapi berbagai tantangan di masa lalu. Mereka lebih mampu mengelola stres dan menanggapi situasi sulit dengan tenang. Mereka sering

memiliki pemahaman yang mendalam tentang nilai, etika, dan prinsip kerja yang baik, sehingga hal ini dapat berpengaruh pada perilaku kerja yang dijalankan.

3. Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data kuesioner 112 responden penelitian ini dapat dideskripsikan karakteristiknya berdasarkan faktor pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	3	2.7
Diploma	45	40.2
S1	55	49.1
S2	9	8.0
Total	112	100.0

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 55 pegawai (49,1%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir SMA sebanyak 3 pegawai (2,7%), Diploma sebanyak 45 responden (40,2%), dan terdapat 9 responden (8,0%) yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berlatar belakang pendidikan sarjana S1. Pegawai dengan pendidikan yang tinggi memiliki kompetensi dan pengetahuan sesuai bidangnya, sehingga dapat mendukung penyelesaian masalah dalam bekerja.

4. Masa Kerja

Berdasarkan data kuesioner 112 responden penelitian ini dapat dideskripsikan karakteristiknya berdasarkan faktor masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Data Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 10 tahun	57	50.9
11 - 20 tahun	38	33.9
21 - 30 tahun	13	11.6
> 30 tahun	4	3.6
Total	112	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 0 - 10 tahun sebanyak 57 responden (50,9%). Responden dengan masa kerja 11-20 tahun sebanyak 38 responden (33,9%), masa kerja 21-30 tahun sebanyak 13 responden (11,6%), dan di atas 30 tahun sebanyak 4 responden (3,6%). banyaknya pegawai dengan pengalaman 0 – 10 tahun menunjukkan lebih banyak pegawai muda yang memiliki semangat dan motivasi tinggi dalam bekerja.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif ditujukan untuk memperoleh gambaran penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Melalui analisis deskriptif akan diperoleh informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini.

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya dari skala tersebut akan

dibentuk kategorisasi data menjadi 3 kelompok. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017) :

- a. Skor tertinggi = 5
- b. Skor terendah = 1
- c. Range = Skor tertinggi – skor terendah = 5 - 1 = 4
- d. Interval kelas = Range / banyak kategori = 4/3 = 1,33

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi masing-masing variabel secara lengkap disajikan berikut ini:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Kepemimpinan transformasional	3.92	
	a. Idealized Influence (Charisma)	3.93	0.71
	b. Intellectual stimulation	3.95	0.80
	c. Individualized Consideration	3.91	0.74
	d. Inspirational Motivation	3.90	0.75
2	<i>Employee readiness to change</i>	3.88	
	a. Discrepancy	3.84	0.91
	b. Appropriateness	3.88	0.87
	c. Efficacy	3.93	0.82
	d. Principal Support	3.81	0.89
	e. Valence.	3.96	0.83
3	Kinerja SDM	3.92	
	a. Kualitas	3.90	0.82
	b. Kuantitas	3.98	0.70
	c. Pelaksanaan tugas	3.95	0.70
	d. Tanggung jawab	3.84	0.79

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Kepemimpinan transformasional secara keseluruhan sebesar 3,92 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden berpandangan bahwa atasan menunjukkan kepemimpinan transformasional dengan baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kepemimpinan transformasional didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Intellectual stimulation (3,95) dan terendah pada indikator Inspirational Motivation (3,90).

Pada variabel *Employee readiness to change* secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,88 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kesiapan untuk berubah (*Employee readiness to change*) yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel *Employee readiness to change* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Valence (3,96) dan terendah pada indikator Principal Support (3,81).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,92 terletak pada rentang kategori baik (3,66 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kuantitas (3,98) dan terendah pada indikator tanggungjawab (3,84).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari

model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau *observed* variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat *exploratory* masih dapat diterima serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* harus lebih besar dari 0,5..

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai *outer loading* yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Validitas Konvergen Kepemimpinan transformasional (X1)

Pengukuran variabel Kepemimpinan transformasional pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kepemimpinan transformasional menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Kepemimpinan transformasional.

Tabel 4.9
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kepemimpinan transformasional (X1)

Kode	Indikator	Outer loadings
X11	<i>Idealized Influence (Charisma)</i>	0.740
X12	<i>Intellectual stimulation</i>	0.893
X13	<i>Individualized Consideration</i>	0.835
X14	<i>Inspirational Motivation</i>	0.901

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Kepemimpinan transformasional (X1) memiliki nilai loading faktor di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kepemimpinan transformasional (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation*.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Employee readiness to change*

Pengukuran variabel *Employee readiness to change* pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk *Employee readiness to change*.

Tabel 4.10
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Employee readiness to change* (Y1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
Y11	<i>Discrepancy</i>	0.896
Y12	<i>Appropriateness</i>	0.851
Y13	<i>Efficacy</i>	0.929
Y14	<i>Principal Support</i>	0.884
Y15	<i>Valence</i>	0.906

Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel *Employee readiness to change* menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel *Employee readiness to change* (Y1) memiliki nilai loading faktor berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel *Employee readiness to change* (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *Discrepancy*, *Appropriateness*, *Efficacy*, *Principal Support*, dan *Valence*.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi empat. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja SDM Berikut ditampilkan besaran nilai *loading* bagi variabel Kinerja SDM.

Tabel 4.11

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator <i>Variabel</i> Kinerja SDM (Y2)		
Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
Y21	Kualitas	0.839
Y22	Kuantitas	0.840
Y23	Pelaksanaan tugas	0.791
Y24	Tanggung jawab	0.836

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2) berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas, Kuantitas, Pelaksanaan tugas dan Tanggung jawab.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. Discriminant Validity

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fornell Lacker Criterion

Pengujian *Fornell Lacker Criterion* yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.12
Nilai Fornell Lacker Criterion

	<i>Employee readiness to change</i>	Kepemimpinan transformasional	Kinerja SDM
<i>Employee readiness to change</i>	0.893		
Kepemimpinan transformasional	0.553	0.845	
Kinerja SDM	0.597	0.590	0.827

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.13

Nilai Uji *Discriminant Validity* dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	<i>Employee readiness to change</i>	Kepemimpinan transformasional	Kinerja SDM
<i>Employee readiness to change</i>			
Kepemimpinan transformasional	0.606		
Kinerja SDM	0.666	0.672	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.13
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

Indikator	<i>Employee readiness to change</i>	Kepemimpinan transformasional	Kinerja SDM
X1 1	0.404	0.740	0.328
X1 2	0.519	0.893	0.556
X1 3	0.445	0.835	0.508

X1 4	0.493	0.901	0.562
Y1 1	0.896	0.549	0.570
Y1 2	0.851	0.511	0.580
Y1 3	0.929	0.443	0.517
Y1 4	0.884	0.512	0.529
Y1 5	0.906	0.434	0.448
Y2 1	0.508	0.513	0.839
Y2 2	0.498	0.482	0.840
Y2 3	0.497	0.396	0.791
Y2 4	0.474	0.548	0.836

Pengujian diskriminasi validitas dianggap valid apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading. Atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya. Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.14
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<i>Employee readiness to change</i>	0.937	0.952	0.798
Kepemimpinan transformasional	0.866	0.908	0.714
Kinerja SDM	0.846	0.896	0.683

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2024)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5,. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinieritas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinieritas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.15
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
<i>Employee readiness to change</i> -> Kinerja SDM	1.442
Kepemimpinan transformasional -> <i>Employee readiness to change</i>	1.000
Kepemimpinan transformasional -> Kinerja SDM	1.442

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2024)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

4.4. Pengujian *Goodness of Fit*

Uji Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R^2) dan Q2 (model relevansi prediktif). Q2 menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R^2) dari semua variabel endogen menentukan Q2. Besaran Q2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

4.4.1. R-square (R^2)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.16

Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
<i>Employee readiness to change</i>	0.306
Kinerja SDM	0.453

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2024)

Tabel 4.16 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,453. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh

variabel Kepemimpinan transformasional dan *Employee readiness to change* sebesar 45,3%, sedangkan sisanya 54,7% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel *Employee readiness to change* bernilai 0,306. Artinya *Employee readiness to change* dapat dipengaruhi oleh Kepemimpinan transformasional sebesar 30,6 % dan sisanya 69,4% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. Q-Square (Q²)

Nilai Q-Square (Q²) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Nilai Q² sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q-Square

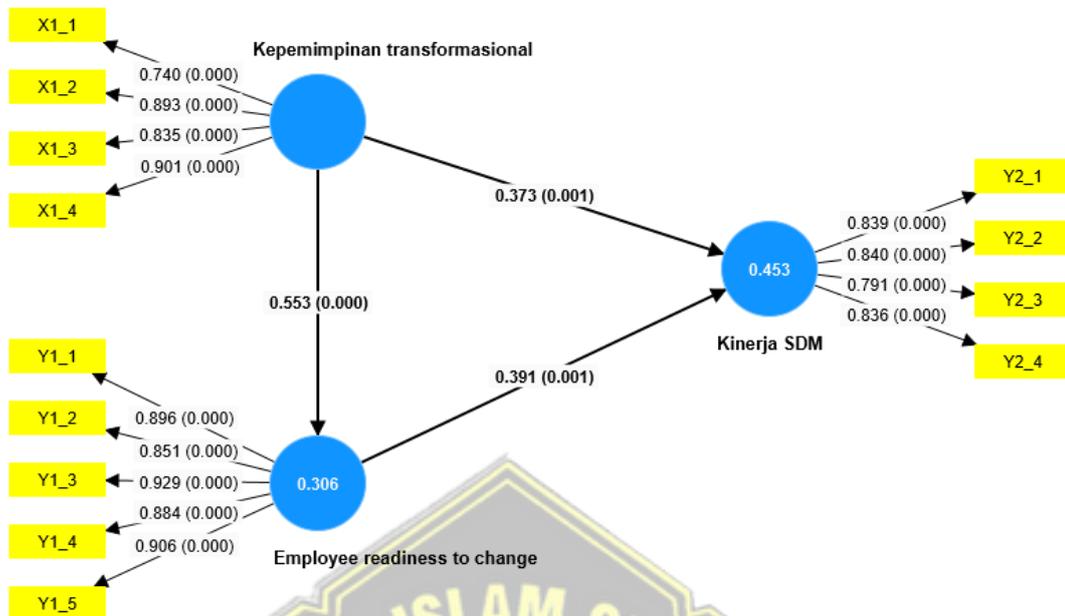
	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
<i>Employee readiness to change</i>	560.000	430.315	0.232
Kinerja SDM	448.000	318.781	0.288

Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,288 untuk variabel Kinerja SDM dan pada variabel *Employee readiness to change* didapatkan nilai Q square sebesar 0,232. Nilai-nilai tersebut lebih besar dari 0,15 berarti model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (*moderate*). Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (moderat). Nilai semuanya berada Q^2 di atas 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM melalui mediasi *Employee readiness to change* sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Inner Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2024)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan thitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>Employee readiness to change</i> -> Kinerja SDM	0.391	0.395	0.116	3.369	0.001

Kepemimpinan transformasional -> <i>Employee readiness to change</i>	0.553	0.553	0.074	7.508	0.000
Kepemimpinan transformasional -> Kinerja SDM	0.373	0.371	0.112	3.344	0.001

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Melalui sajian hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1 : kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap kesiapan SDM untuk berubah

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap kesiapan SDM untuk berubah (*Employee readiness to change*) yakni 0,553. Hasil itu memberi bukti bahwa Kepemimpinan transformasional memberi pengaruh positif kepada kesiapan SDM untuk berubah. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (7,508) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi kesiapan SDM untuk berubah. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan transformasional, maka kesiapan SDM untuk berubah akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini

yaitu “*kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap kesiapan SDM untuk berubah*” dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : Kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap kinerja SDM

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM yakni 0,373. Hasil itu memberi bukti bahwa Kepemimpinan transformasional memberi pengaruh positif kepada kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (3,344) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan transformasional, maka kinerja SDM kan cenderung semakin tinggi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap kinerja SDM*” dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3 : Kesiapan SDM untuk berubah berpengaruh terhadap kinerja SDM

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Kesiapan SDM untuk berubah (*Employee*

readiness to change) terhadap Kinerja SDM yakni 0,391. Hasil itu memberi bukti bahwa *Employee readiness to change* memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (3,369) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu *Employee readiness to change* secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila *Employee readiness to change* semakin baik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ‘*Kesiapan SDM untuk berubah berpengaruh terhadap kinerja SDM*’ dapat **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

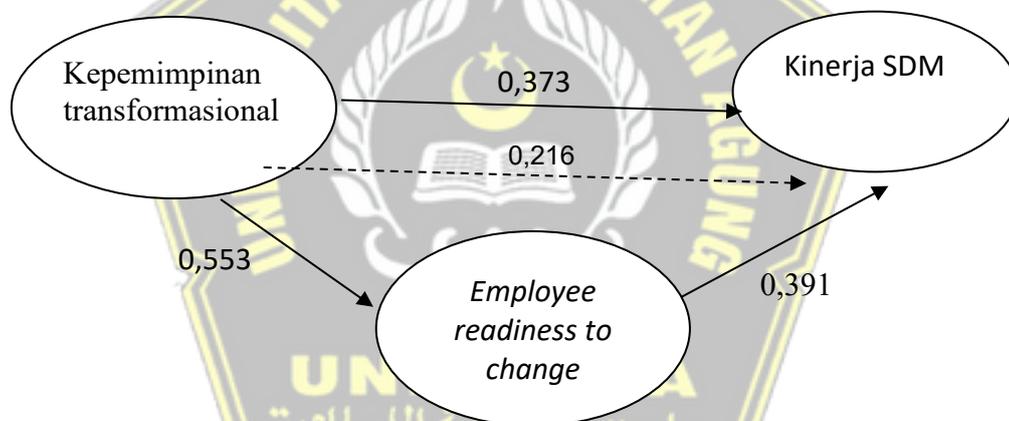
	Hipotesis	Koefisien	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	Kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap kesiapan SDM untuk berubah	0.553	7.508	0.000	Diterima
H2	Kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap kinerja SDM	0.373	3.344	0.001	Diterima
H3	Kesiapan SDM untuk berubah berpengaruh terhadap kinerja SDM	0.391	3.369	0.001	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ dan $p \text{ value} < 0,05$

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM melalui mediasi *Employee readiness to change*

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Kepemimpinan transformasional) terhadap variabel endogen (Kinerja SDM) melalui variabel intervening, yaitu variabel *Employee readiness to change*. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM melalui mediasi *Employee readiness to change* digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.

Koefisien Jalur Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM melalui *Employee Readiness to Change*

Keterangan :

- ▼ : Pengaruh langsung
- : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan transformasional -> Kinerja SDM	0.216	0.221	0.079	2.730	0.006

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Pengaruh mediasi *Employee readiness to change* dalam kaitan variabel Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,216. Hasil uji *indirect effect* menghasilkan besaran t-hitung 2,730 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,000 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa *Employee readiness to change* memediasi pengaruh Kepemimpinan transformasional dengan Kinerja SDM. Artinya, kepemimpinan transformasional yang diterapkan atasan akan mendorong kesiapan pegawai untuk berubah menjadi lebih baik, selanjutnya pegawai yang cukup siap dengan perubahan akan lebih tergerak untuk selalu berinovasi dalam bekerja untuk menjadi lebih efektif dan efisien. Hal ini diharapkan akan berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM secara keseluruhan.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kesiapan SDM untuk berubah

Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kesiapan SDM untuk berubah (*Employee readiness to change*). Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan transformasional, maka kesiapan SDM untuk berubah akan cenderung menjadi lebih meningkat. Hasil tersebut mendukung penelitian terdahulu yang menunjukkan peran penting kepemimpinan transformasional dalam mendorong kesiapan individu dan organisasi untuk menghadapi perubahan secara efektif (Asbari et al., 2021a; Fahlevi et al., 2020; Islam et al., 2021).

Variabel Kepemimpinan transformasional pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu indikator *Idealized Influence* (Charisma), *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation*. Sedangkan *Employee readiness to change* pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator yaitu indikator *Discrepancy*, *Appropriateness*, *Efficacy*, *Principal Support*, dan *Valence*.

Variabel kepemimpinan transformasional memiliki indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada dimensi *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional). Sementara itu, pada variabel kesiapan karyawan untuk berubah (*Employee Readiness to Change*), indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Efficacy* (Efektivitas). Temuan ini mengindikasikan

bahwa semakin baik *Inspirational Motivation* yang diterapkan oleh pemimpin, maka semakin tinggi pula tingkat *Efficacy* yang dimiliki oleh karyawan. Dengan kata lain, motivasi inspirasional yang diberikan oleh pemimpin dapat memengaruhi keyakinan dan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan.

Variabel kepemimpinan transformasional memiliki indikator dengan nilai outer loading terendah pada dimensi *Idealized Influence* (Charisma). Sementara itu, pada variabel kesiapan karyawan untuk berubah (*Employee Readiness to Change*), indikator dengan nilai outer loading terendah adalah *Appropriateness* (Kesesuaian). Dengan kata lain, karisma dan pengaruh ideal yang ditunjukkan oleh pemimpin dapat memengaruhi persepsi karyawan mengenai kesesuaian atau relevansi suatu perubahan.

4.6.2. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM

Penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan transformasional, maka kinerja SDM cenderung semakin tinggi. Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja (Naderi et al., 2019).

Variabel Kepemimpinan transformasional pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu indikator *Idealized Influence* (Charisma), *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, dan

Inspirational Motivation. Sedangkan Kinerja SDM pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu indikator Kualitas, Kuantitas, Pelaksanaan tugas dan Tanggung jawab.

Variabel kepemimpinan transformasional memiliki indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada dimensi *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional). Sementara itu, pada variabel kinerja sumber daya manusia (SDM), indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah kuantitas kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik *Inspirational Motivation* yang diberikan oleh pemimpin, maka semakin tinggi pula kuantitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan. Dengan kata lain, motivasi inspirasional yang diberikan oleh pemimpin, seperti memberikan visi yang jelas, semangat, dan dorongan untuk mencapai tujuan, dapat secara signifikan meningkatkan produktivitas karyawan dalam hal jumlah atau kuantitas pekerjaan yang diselesaikan.

Variabel kepemimpinan transformasional memiliki indikator dengan nilai outer loading terendah pada dimensi *Idealized Influence* (Charisma) atau Pengaruh Ideal (Karisma). Sementara itu, pada variabel kinerja sumber daya manusia (SDM), indikator dengan nilai outer loading terendah adalah pelaksanaan tugas. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik *Idealized Influence* yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka semakin baik pula pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh karyawan.

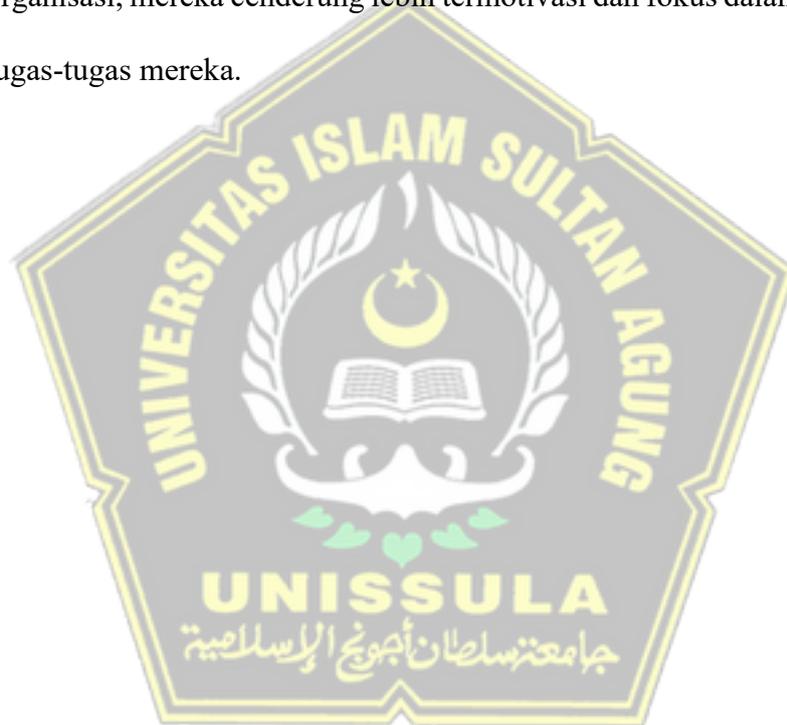
4.6.3. Pengaruh Kesiapan SDM untuk berubah terhadap kinerja SDM

Penelitian ini membuktikan Kesiapan SDM untuk berubah (*Employee readiness to change*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila *Employee readiness to change* semakin baik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin meningkat. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah berhubungan positif dengan kinerja individu karyawan (Alqudah et al., 2022).

Pengukuran variabel *Employee readiness to change* pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator yaitu indikator *Discrepancy*, *Appropriateness*, *Efficacy*, *Principal Support*, dan *Valence*. Sedangkan Kinerja SDM pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu indikator Kualitas, Kuantitas, Pelaksanaan tugas dan Tanggung jawab.

Variabel kesiapan karyawan untuk berubah (*Employee Readiness to Change*) memiliki dengan nilai outer loading tertinggi pada dimensi *Efficacy* (Efektivitas). Sementara itu, pada variabel kinerja sumber daya manusia (SDM), indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah kuantitas kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik *Efficacy* yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kuantitas kerja yang dapat mereka hasilkan. Dengan kata lain, keyakinan dan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan berperan penting dalam meningkatkan produktivitas mereka, khususnya dalam hal jumlah atau kuantitas pekerjaan yang diselesaikan.

Variabel kesiapan karyawan untuk berubah (*Employee Readiness to Change*) memiliki indikator dengan nilai outer loading terendah pada dimensi Appropriateness (Kesesuaian). Sementara itu, pada variabel kinerja sumber daya manusia (SDM), indikator dengan nilai outer loading terendah adalah pelaksanaan tugas. Dengan kata lain, ketika karyawan memandang bahwa perubahan yang terjadi adalah relevan, tepat, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi dan fokus dalam menjalankan tugas-tugas mereka.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan pembahasan terkait masalah penelitian “peran kepemimpinan transformational dan kesiapan SDM untuk berubah terhadap kinerja SDM” maka jawaban atas pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagaimana berikut :

1. Penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kesiapan SDM dalam menghadapi perubahan (*Employee Readiness to Change*). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan indikator *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual Stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation*, maka semakin meningkat pula kesiapan SDM untuk beradaptasi dengan perubahan dalam organisasi.
2. Penelitian ini mengungkap bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja SDM. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin efektif penerapan kepemimpinan transformasional, maka aspek kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab pegawai akan semakin optimal, sehingga berdampak positif terhadap kinerja keseluruhan.
3. Penelitian ini membuktikan bahwa kesiapan SDM untuk berubah (*Employee Readiness to Change*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM. Temuan ini menunjukkan bahwa

semakin tinggi tingkat *Discrepancy*, *Appropriateness*, *Efficacy*, *Principal Support*, dan *Valence*, maka semakin baik pula kinerja SDM dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil pembuktian hipotesis dan pembahasan menunjukkan hasil sebagaimana berikut :

1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kesiapan SDM untuk berubah (*Employee readiness to change*).
2. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.
3. Kesiapan SDM untuk berubah (*Employee readiness to change*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan beberapa penekanan sebagai implikasi teoretis bahwasanya :

1. Kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap kesiapan SDM untuk berubah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa motivasi inspirasional yang diberikan oleh pemimpin mempengaruhi keyakinan dan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan, sehingga pemimpin yang mampu memberikan dorongan dan visi yang jelas dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan efektivitas dan kesiapan karyawan dalam menghadapi tantangan. Selain itu, karisma dan pengaruh

ideal yang ditunjukkan oleh pemimpin turut mempengaruhi persepsi karyawan mengenai kesesuaian atau relevansi suatu perubahan. Dengan menjadi panutan, pemimpin membantu membentuk keyakinan bahwa perubahan yang dilakukan adalah tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan penerimaan dan dukungan terhadap perubahan.

2. Kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi positif terhadap kinerja SDM. Semakin baik inspirasi yang diberikan oleh pemimpin, semakin tinggi pula produktivitas karyawan dalam hal kuantitas pekerjaan yang diselesaikan. Pemimpin yang dapat membangkitkan semangat dan memberikan visi yang jelas juga memfasilitasi pelaksanaan tugas yang lebih fokus dan efektif, melalui keteladanan dan kemampuan untuk memengaruhi perilaku karyawan. K
3. Kesiapan SDM untuk berubah, yang mencakup kepercayaan diri dan kemampuan beradaptasi, juga berperan dalam meningkatkan kinerja melalui efisiensi dalam menyelesaikan tugas. Apabila karyawan merasakan bahwa perubahan yang diterapkan adalah sesuai dan bermanfaat, maka pelaksanaan tugas menjadi lebih disiplin dan tepat, sehingga komunikasi yang jelas dan transparan tentang tujuan serta manfaat perubahan menjadi kunci dalam mendorong peningkatan kinerja secara menyeluruh.

5.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil pengukuran variabel, terdapat beberapa aspek yang perlu diperkuat dan dipertahankan untuk meningkatkan efektivitas kerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.

1. Pada variabel kepemimpinan transformasional, indikator *Inspirational Motivation* memiliki nilai outer loading tertinggi, sementara *Idealized Influence* (Charisma) memiliki nilai terendah. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan *Idealized Influence* (Charisma) agar pemimpin dapat menjadi panutan yang lebih kuat bagi pegawai, serta mempertahankan *Inspirational Motivation* agar tetap mampu menginspirasi dan memotivasi tim secara efektif. Langkah-langkah yang dapat dilakukan meliputi pengembangan program pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada kredibilitas dan keteladanan, mendorong pemimpin untuk lebih aktif menunjukkan komitmen dan etika kerja yang kuat, serta memperkuat komunikasi yang berorientasi pada visi dan misi organisasi.
2. Pada variabel *Employee Readiness to Change*, indikator *Efficacy* memiliki nilai outer loading tertinggi, sedangkan *Appropriateness* memiliki nilai terendah. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan *Appropriateness*, yang mencerminkan sejauh mana pegawai memahami dan menerima bahwa perubahan yang dilakukan adalah hal yang tepat, serta mempertahankan *Efficacy* untuk menjaga keyakinan pegawai dalam menghadapi perubahan. Langkah-langkah yang dapat diambil antara lain meningkatkan komunikasi terkait urgensi dan manfaat perubahan agar

pegawai lebih memahami relevansi transformasi yang diterapkan, mengadakan forum diskusi dan pelatihan adaptasi perubahan guna membangun kesiapan pegawai dalam menerima kebijakan baru, serta memberikan penghargaan atau insentif bagi pegawai yang mampu beradaptasi dengan baik terhadap perubahan organisasi.

3. Pada variabel Kinerja SDM, indikator Kuantitas memiliki nilai outer loading tertinggi, sedangkan Pelaksanaan Tugas memiliki nilai terendah. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah untuk meningkatkan Pelaksanaan Tugas guna memastikan efektivitas kerja tetap optimal, sekaligus mempertahankan produktivitas dalam aspek Kuantitas. Strategi yang dapat diterapkan meliputi penyusunan standar operasional prosedur (SOP) yang lebih jelas dan detail untuk memastikan pegawai memiliki panduan yang kuat dalam menjalankan tugasnya, meningkatkan pengawasan dan evaluasi berkala untuk memastikan tugas-tugas dilaksanakan dengan tepat dan efisien, serta memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan guna meningkatkan kompetensi pegawai dalam menyelesaikan tugas secara lebih efektif.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan.

1. Nilai koefisien determinasi (R-square) pada model variabel kinerja SDM yang rendah menunjukkan bahwa masih terdapat variabel lain yang berkontribusi terhadap kinerja SDM, namun belum teridentifikasi dalam model penelitian.

2. Koefisien determinasi pada model variabel *employee readiness to change*, menunjukkan bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan dalam menjelaskan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi kesiapan SDM untuk berubah, seperti budaya organisasi, dukungan manajemen, atau faktor eksternal lainnya.
3. Penelitian ini hanya berfokus pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta sehingga hasil penelitian ini belum tentu dapat digeneralisasikan secara luas di bidang kerja lainnya.

5.5. Agenda Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan tersebut, beberapa rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja SDM dan *employee readiness to change*, seperti budaya organisasi, dukungan organisasi, keterlibatan karyawan, atau faktor lingkungan eksternal yang dapat memberikan wawasan lebih komprehensif.
2. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan cakupan sampel yang lebih luas dan beragam, baik dari sektor industri yang berbeda maupun organisasi dengan skala yang lebih besar, sehingga hasil penelitian dapat lebih generalizable.
3. Studi selanjutnya dapat mempertimbangkan metode penelitian kualitatif atau mixed-method untuk menggali pemahaman yang lebih dalam mengenai bagaimana dan mengapa kepemimpinan transformasional dan

employee readiness to change memengaruhi kinerja SDM, melalui wawancara mendalam atau studi kasus di berbagai organisasi.



Daftar Pustaka

- Agung Nugroho, Y., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Nadhila Sudiyono, R., Agung Ali Fikri, M., Hulu, P., Chidir, G., Xavir, Y., & Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, S. (2020). *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEES' PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT*. 2(1).
- Ahmed Al-Maamari, Q., Muhammed Kassim, R., Raju, V., Al-Tahitah, A., Abdulbaqi Ameen, A., & Abdulrab, M. (2018). FACTORS AFFECTING INDIVIDUAL READINESS FOR CHANGE: A CONCEPTUAL FRAMEWORK. In *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)* (Vol. 2, Issue 1).
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Antonakis, J., & Robert, J. (2013). *Leadership Theory: The Way Forward', Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership ...* 1, 1–2. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1479-357120130000005006/full/html>
- Asbari, M., Hidayat, D., & Purwanto, A. (2021a). *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS) Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change*. <http://www.ijosmas.org>
- Asbari, M., Hidayat, D., & Purwanto, A. (2021b). *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS) Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change*. <http://www.ijosmas.org>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Burns, J. M., & Bass, Bernard M, T. B. (2008). *Transformational leadership*. 1–5.
- Desplaces, D. (2005). *A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change*.
- Fahlevi, M., Fahmi, K., & Asbari, M. (2020). Performance Analysis of Female Employees in the Covid-19 Pandemic Period: The Effects of Readiness for Change and Effectiveness of Transformational Leadership. *Solid State Technology*, 63(15). <https://www.researchgate.net/publication/344523622>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Irani, Z., Djebarni, R., & Gbadamosi, G. (2019). The influence of individual readiness for change dimensions on quality management implementation in Algerian manufacturing organisations. *International Journal of Production Economics*, 207, 247-260. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.08.024i>
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>

- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, *109*, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Ingusci, E., Spagnoli, P., Zito, M., Colombo, L., & Cortese, C. G. (2019). Seeking challenges, individual adaptability and career growth in the relationship between workload and contextual performance: A two-wave study. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(2). <https://doi.org/10.3390/su11020422>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, *26*(2), 95–102. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2020.09.002>
- Karim, S. (2017). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Religiusitas Dengan Kinerja Karyawan. *Psikoislamedia Jurnal Psikologi*, *2*(2), 9–15.
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership and Organization Development Journal*, *41*(3), 333–347. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0088>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, *10*(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lehman, W. E. K., Greener, J. M., & Simpson, D. D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, *22*, 197–209. www.ibr.tcu.edu,
- Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L. H., & Rachmawan, A. (2015). THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON INDIVIDUAL READINESS FOR CHANGE. *The Journal of Developing Areas*, *49*(5), 343–344.
- Madsen, S. R., John, C. R., & Miller, D. (2006). Influential Factors in Individual Readiness for Change. *Journal of Business & Management*, *12*(2), 93–112.
- Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., & Gartzia, L. (2019). How Ethical Leadership Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of an Organizational Culture of Effectiveness. *Frontiers in Psychology*, *10*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>
- Naderi, A., Nasrolahi Vosta, L., Ebrahimi, A., & Jalilvand, M. R. (2019). The contributions of social entrepreneurship and transformational leadership to performance: Insights from rural tourism in Iran. *International Journal of Sociology and Social Policy*, *39*(9–10), 719–737. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2019-0124>
- Nilsen, P., Birken, S. A., & Edward Elgar Publishing. (2020). A theory of organizational readiness for change. In *Handbook on implementation science* (Vol. 1, pp. 215–232). Edward Elgar Publishing.
- Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., & Asbari, M. (2020). The Role of Readiness to Change between Transformational Leadership and Performance: Evidence from a Hospital during Covid-19 Pandemic. *Asia-Pacific Management and Business Application*, *9*(1), 37–56. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2020.009.01.4>

- Pawar, A. (2016). Transformational Leadership: Inspirational, Intellectual and Motivational Stimulation in Business. In *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications* (Vol. 5).
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369–397. <https://doi.org/10.1177/0021886320916466>
- Rafia, R., & Sudiro, A. (2020). THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE ENGAGEMENT. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(5), 119–125.
- Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2020). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*, 44(2–3), 191–207. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0112>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Sakban, S., Nural, I., & Bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Septi, N., Hamidah, A., Utami, N., & Prasetya, A. (2016). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSKSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Hotel Gajahmada Graha Malang). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol* (Vol. 35, Issue 2).
- Solehan. (2022). Implementasi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Lembaga Pendidikan Islam. *JiIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(2), 607–613. <http://jiip.stkipyapisdmpu.ac.id>
- Stanescu, D. F., Zbucnea, A., & Pinzaru, F. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Sulaeman, A., Tisnawatisule, E., Hilmiana, H., & Cahyandito, M. F. (2019). *Determining SMEs Business Sustainability: Human resources management for sustainability approach*.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(3), 195–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>