

Peran kesiapan untuk berubah dalam memediasi transformational leadership dalam meningkatkan kinerja karyawan dimasa new normal pada PT. Tunas Baru Lampung. Tbk

Muhammad Rizal Efendi, Rifdah Abadiyah*

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Jl. Mojopahit No.666 B Sidoarjo, Jawa Timur, 61215 Indonesia

*Penulis korespondensi, Surel: rifdahabadiyah@umsida.ac.id

Paper received: 5-8-2022; revised: 25-8-2022; accepted: 28-8-2022

Abstract

This study aims to determine the effect of Transformational Leadership on Employee Performance, to determine the effect of Transformational Leadership on Readiness to Change, to determine the effect of Readiness to Change on Employee Performance, to determine the impact of Transformational Leadership in Improving Employee Performance Through Readiness to Change as a Mediator at PT Tunas Baru Lampung Tbk. This research is quantitative research. The source of data in this study is primary data obtained through questionnaires. The research subjects used samples from PT Tunas Baru Lampung Tbk. totaling 105 employees. Test the validity of the data in this study using Path Analysis, Hypothesis Testing. The results of the study conclude that Transformational Leadership influences employee performance. Transformational Leadership affects Readiness to Change. Readiness to Change affects Employee Performance. Transformational Leadership Affects Employee Performance Through Readiness to Change as Mediator at PT Tunas Baru Lampung Tbk.

Keywords: transformational leadership; employee performance; readiness to change

Abstrak

Penelitian ini bertujuan Untuk mengetahui pengaruh Transformational Leadership terhadap Kinerja Karyawan, Untuk mengetahui pengaruh Transformational Leadership terhadap Kesiapan Untuk Berubah, Untuk mengetahui pengaruh Kesiapan Untuk Berubah terhadap Kinerja Karyawan, Untuk mengetahui pengaruh Transformational Leadership Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Kesiapan Untuk Berubah Sebagai Mediator pada PT Tunas Baru Lampung Tbk. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Sumber data pada penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui cara penyebaran kuesioner. Subjek penelitian menggunakan sampel dari PT Tunas Baru Lampung Tbk. yang berjumlah 105 karyawan. Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan Analisis jalur (Path Analysis), Uji Hipotesis. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Transformational Leadership berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Transformational Leadership berpengaruh terhadap Kesiapan Untuk Berubah. Kesiapan Untuk Berubah berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Transformasioanl Leadership berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kesiapan Untuk Berubah Sebagai Mediator pada PT Tunas Baru Lampung Tbk.

Kata kunci: transformational leadership; kinerja karyawan; kesiapan untuk berubah

1. Pendahuluan

Transformational Leadership hadir dalam kehidupan dunia kepemimpinan dapat menjadi jawaban atas berbagai macam persoalan tentang tantangan pada zaman saat ini. Dimana pada zaman sekarang banyak perubahan. Bukan lagi zaman ketika manusia dapat menerima segala apa yang menyimpannya, tetapi pada zaman sekarang sangat berbeda pada zaman dahulu karena pada zaman sekarang banyak manusia yang mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikannya secara kemanusiaan. Terminology motivasi Maslow

mengutip bahwa manusia di era saat ini adalah manusia yang memiliki keinginan mengaktualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap manusia itu sendiri. Oleh karena itu kepemimpinan Transformational pada zaman sekarang tidak hanya didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi juga dapat menumbuhkan kesadaran atas adanya pemimpin untuk mengambil alih dalam berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi merupakan sisi yang saling berpengaruh [1].

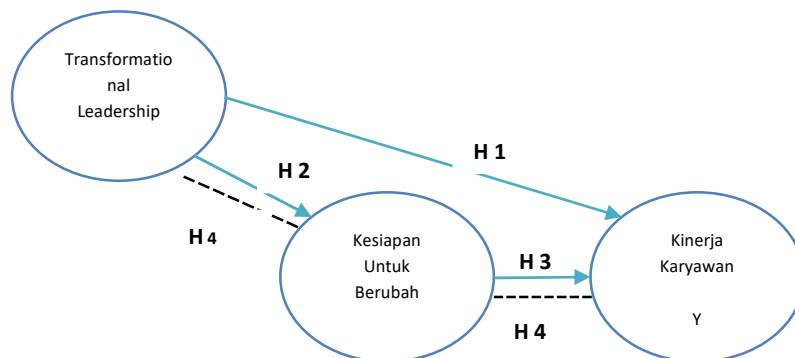
Keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya tentu tidak dapat terlepas dari adanya faktor sumber daya manusia (SDM). Apalagi untuk beberapa jenis perusahaan yang mereka menawarkan jasa, dimana sumber daya manusia itu sendiri memiliki peran yang sangat penting dalam berjalannya suatu perusahaan tersebut. Pada suatu perusahaan pastinya mereka ingin mencapai tujuan akhir dalam suatu perusahaan yaitu dengan mengetahui kinerja yang tinggi dari masing-masing pegawainya. Dalam menentukan kinerja suatu karyawan, biasanya mereka membutuhkan rasa aman, tidak khawatir, tidak stress, dan tidak terancam, dan hal tersebut berdampak pada rasa puas yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Setiap karyawan juga harus mempunyai rasa komitmen yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya, agar mereka dapat berkembang searah dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut. Adanya suatu ketergantungan antara perusahaan dengan sumber daya manusia dapat dilihat dari suatu bentuk keaktifan karyawan dalam menetapkan rencana, system, proses serta tujuan yang ingin dicapai dalam suatu perusahaan tersebut. Maka dari itu perlu adanya perhatian lebih dari perusahaan kepada karyawannya, karena Kesejahteraan karyawan sendiri menjadi sangat penting di masa sekarang ini, dan kesejahteraan yang rendah akan dapat menimbulkan demonstrasi dan aksi mogok kerja. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting terhadap kinerja suatu karyawan. Penilaian suatu kinerja karyawan sendiri dapat dikatakan penting karena melalui penilaian kinerja tersebut dapat diketahui bahwa seberapa tepat karyawan tersebut menjalankan tugas dan kewajibannya.

Kinerja merupakan tolak ukur karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang telah ditentukan oleh suatu perusahaan untuk diselesaikan[2]. Kinerja sendiri dapat diukur berdasarkan dengan kuantitas, kualitas, efektifitas, kemandirian, komitmen dan ketepatan waktu dalam mengerjakan tugas tersebut. Untuk mendapat kinerja yang baik dari suatu karyawan, maka suatu perusahaan harus memberikan sarana dan prasarana sebagai jaminan mereka dalam mengerjakan tugas. Ada banyak cara yang digunakan untuk dapat melihat perkembangan suatu perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja karyawan. Salah satu petunjuk keberhasilan dalam suatu perusahaan adalah dengan tercapainya tujuan melalui kinerja karyawannya. Untuk mencapai suatu kinerja yang baik, maka kinerja karyawan yang memiliki peran sebagai sumber daya manusia harus terpenuhi, sehingga suatu perusahaan sangat bergantung kepada sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja karyawan merupakan hasil pemikiran dan tenaga dari seorang karyawan yang tidak dapat dilihat maupun dihitung. Suatu kinerja karyawan dapat dikatakan baik adalah mereka yang bekerja dengan optimal dan yang sesuai dengan standart yang ada dalam suatu perusahaan. [3] kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Seiring perubahan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan, tentu membutuhkan sumber daya manusia yang siap dalam menghadapi perubahan organisasi untuk menjalankannya serta mencapai tujuan. Hal ini secara tidak langsung akan mendorong individu untuk mempersiapkan diri agar berubah, kesiapan untuk berubah pada individu perlu diperhatikan ketika akan melakukan perubahan organisasi [4]. Membentuk kesiapan untuk berubah menjadi hal penting karena sebaik apapun perencanaan perubahan, jika sumber daya manusia yang akan menjalankan tidak memiliki kesiapan untuk berubah maka perencanaan tidak dapat berjalan sehingga dibutuhkan adanya kesiapan untuk berubah dalam menyesuaikan perubahan yang terjadi pada organisasi. Definisi kesiapan untuk berubah ialah individu menilai secara kognitif dan emosional yang memiliki kecenderungan untuk menerima, merangkul, dan mengadaptasi rencana tertentu dalam merubah keadaan saat ini.

2. Metode

Pada penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan hasil kebenaran dan pengetahuan yang bersifat ilmiah melalui prosedur metodologi penelitian yang sudah ditetapkan. Jenis penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan metode kuantitatif, karena menggunakan data penelitian berupa angka-angka dan dianalisis menggunakan statistik. Populasi pada PT. Tunas Baru Lampung. Tbk sebanyak 220 orang karyawan. Penentuan sampelnya menggunakan teknik *simple random sampling*. Dengan menggunakan rumus slovin, sehingga didapatkan 105 karyawan sebagai sampel.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis

H₁ : Transformational Leadership berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H₂ : Transformational Leadership berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah

H₃ : Kesiapan untuk berubah berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H₄: Transformational Leadership berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah sebagai mediator

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil

3.1.1. Analisis Validitas Reabilitas

3.1.1.1. Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variabel *Transformational Leadership* (X)

	<i>Corrected Item - Total Correlation</i>	<i>Construct</i>	Keterangan
X ₁	0,781	0,3	Valid
X ₂	0,799	0,3	Valid
X ₃	0,752	0,3	Valid
X ₄	0,618	0,3	Valid
X ₅	0,595	0,3	Valid

Sumber: Data output SPSS pengujian uji validitas

Tabel 1 disimpulkan bahwa nilai *corrected item-total correlation* atau validitas untuk masing-masing variabel *Transformational Leadership* (X) mempunyai Rhitung lebih besar dari 0,3. Nilai Rhitung > Rtabel (n-2) dimana Rtabel (103) sebesar 0,1618. Dengan demikian masing-masing item pertanyaan dari variabel penelitian dinyatakan valid dan selanjutnya dapat digunakan penelitian.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

	<i>Corrected Item - Total Correlation</i>	<i>Construct</i>	Keterangan
Y ₁	0,758	0,3	Valid
Y ₂	0,725	0,3	Valid
Y ₃	0,608	0,3	Valid
Y ₄	0,519	0,3	Valid
Y ₅	0,448	0,3	Valid
Y ₆	0,485	0,3	Valid

Sumber: Data output SPSS pengujian uji validitas

Tabel 2 dapat disimpulkan bahwa nilai *corrected item-total correlation* atau validitas untuk masing-masing variabel Kinerja karyawan (Y) mempunyai Rhitung lebih besar dari 0,3. Nilai Rhitung > Rtabel (n-2) dimana Rtabel (103) sebesar 0,1618. Dengan demikian masing-masing item pertanyaan dari variabel penelitian dinyatakan valid dan selanjutnya dapat digunakan penelitian.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Kesiapan Untuk Berubah (Z)

	<i>Corrected Item - Total Correlation</i>	<i>Construct</i>	Keterangan
Z ₁	0,708	0,3	Valid
Z ₂	0,679	0,3	Valid
Z ₃	0,728	0,3	Valid
Z ₄	0,619	0,3	Valid
Z ₅	0,680	0,3	Valid

Sumber: Data output SPSS pengujian uji validitas

Tabel 3 disimpulkan bahwa nilai *corrected item-total correlation* atau validitas untuk masing-masing variabel Kesiapan Untuk Berubah (Z) mempunyai Rhitung lebih besar dari 0,3. Nilai Rhitung > Rtabel (n-2) dimana Rtabel (103) sebesar 0,1618. Dengan demikian masing-masing item pertanyaan dari variabel penelitian dinyatakan valid dan selanjutnya dapat digunakan penelitian.

3.1.1.2. Uji Reabilitas

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Variabel

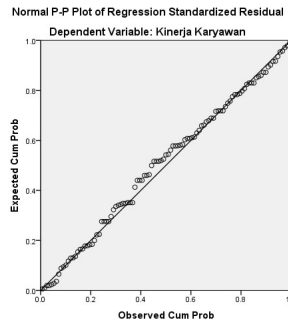
Variabel	Cronbach's Alpha	Alpha	Keterangan
Transformational Leadership (X)	0,756	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,645	0,6	Reliabel
Kesiapan Untuk Berubah (Z)	0,715	0,6	Reliabel

Sumber: Data output SPSS pengujian uji reliabilitas

Berdasarkan Tabel 4 nilai *Cronbach Alpha* pada variabel *Transformational Leadership* (X) adalah 0.756, nilai *Cronbach Alpha* pada variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah 0.645, dan nilai *Cronbach Alpha* pada variabel Kesiapan Untuk Berubah (Z) adalah 0.715. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel X, Y, dan Z Reliabel.

3.1.2. Uji Asumsi Klasik

3.1.2.1. Uji Normalitas



Gambar 2. Diagram P-P plot

Sumber: Data output SPSS pengujian uji normalitas

Dari Gambar 2 P-P plot diatas dapat disimpulkan bahwa data menyebar dan mengikuti garis lurus diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik horisontalnya yang artinya bahwa data dalam pengujian ini terdistribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Selain itu juga melalui uji kolmogrov-smirnov data terdistirbusi normal apabila memiliki nilai signifikasi > 0,05.

Tabel 5. Hasil Pengujian Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		105
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.68784430
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.069
	Positive	.032
	Negative	-.069
Test Statistic		.069
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Sumber: Data output SPSS pengujian uji normalitas

Hasil uji normalitas pada Tabel 5, didapat memiliki nilai sig yaitu $0,200 > 0,05$. Data akan memiliki distribusi normal jika $p \geq 0,05$ Jadi dapat disimpulkan semua variabel tersebut, memiliki distribusi data yang normal.

3.1.2.2. Uji Linieritas

Tabel 6. Hasil Uji Linieritas

Persamaan 1: Kinerja Karyawan – *Transformational Leadership*

			ANOVA Table				
			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * <i>Transformational Leadership</i>	Between Groups	(Combined)	399.674	11	36.334	11.352	.000
		Linearity	299.714	1	299.714	93.642	.000
		Deviation from Linearity	99.960	10	9.996	3.123	.002
	Within Groups		297.659	93	3.201		
	Total		697.333	103			

Sumber: Data output SPSS pengujian uji linieritas

Berdasarkan Tabel 6 hasil uji linieritas pada variabel X diperoleh nilai linearity sebesar 0,000. Nilai tersebut kurang dari tingkat signifikansinya sebesar 0,05. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara *Transformational Leadership* dengan Kinerja Karyawan.

Tabel 7 Hasil Pengujian Linieritas

Persamaan 2: Kinerja Karyawan – Kesiapan Untuk Berubah

			ANOVA Table				
			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * Kesiapan Untuk Berubah	Between Groups	(Combined)	393.624	9	43.736	13.681	.000
		Linearity	340.276	1	340.276	106.438	.000
		Deviation from Linearity	53.347	8	6.668	2.086	.045
	Within Groups		303.710	95	3.197		
Total			697.333	104			

Sumber: Data output SPSS pengujian uji linieritas

Berdasarkan Tabel 7 hasil uji linieritas pada variabel Z diperoleh nilai linearity sebesar 0,000. Nilai tersebut kurang dari tingkat signifikansinya sebesar 0,05. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara Kesiapan Untuk Berubah dengan Kinerja Karyawan.

3.1.2.3. Uji Autokorelasi

Tabel 8. Hasil Pengujian Autokorelasi

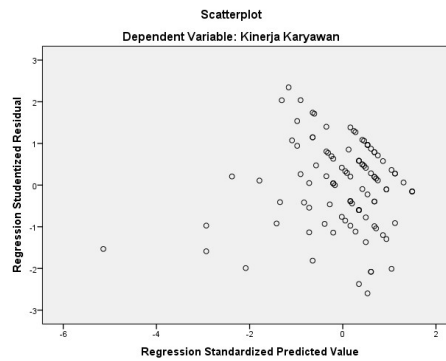
Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.758 ^a	.575	.567	1.70431	1.737

a. Predictors: (Constant), Kesiapan Untuk Berubah (Z), *Transformational Leadership* (X)
 b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data output SPSS pengujian uji autokorelasi

Menurut ghazali (2011) Pada hasil perhitungan yang telah dilakukan pada Tabel 8, maka didapat dilihat bahwa nilai durbin Watson sebesar 1.737 yang berarti masih dibawah 5.0. dengan demikian penelitian ini terhindar dari autokorelasi.

3.1.2.4. Uji Heteroskedastisitas



Gambar 3. Diagram Scatterplot

Sumber: Data output SPSS pengujian heteroskedastisitas

Ghozali (2011) berpendapat, uji ini menunjukkan bahwa varians tabel tidak sama untuk semua pengamat/observasi. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas, yaitu dengan melihat scatterplot. Dengan melihat:

- 1) Titik-titik data menyebar diatas dan di bawah atau di sekitar angka 0.
- 2) Titik-titik data tidak mengumpul hanya diatas atau di bawah saja.
- 3) Penyebaran titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar Kembali, penyebaran titik data sebaliknya tidak berpola.

Dan pada Gambar 3 terlihat bahwa data yang menyebar secara acak dan dapat disimpulkan bahwa tidak adanya terjadi heteroskedastisitas.

3.1.2.5. Uji Multikolinieritas

Tabel 9. Hasil Pengujian Multikolinieritas

Model	Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficient	t	Sig.	Tolerance	VIF	
1 (Constant)	3.561		2.215	.029			
Transformational Leadership (X)	.361	.369	4.574	.000	.639	1.564	
Kesiapan Untuk Berubah (Z)	.506	.477	5.907	.000	.639	1.564	

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data output SPSS pengujian multikolinieritas

Melihat Tabel 9 dapat diketahui bahwa nilai VIF variabel X dan variabel Z adalah 1,564 < 10 dan nilai Tolerance Value 0,639 > 0,1 sehingga dapat disimpulkan bahwa jika Analisis Jalur yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari multikolinieritas. Yang berarti diantara

variabel bebas (*Transformational Leadership* dan Kesiapan Untuk berubah) tidak saling mempengaruhi.

3.1.3. Analisis Regresi Linier Sederhana

Tabel 10. Hasil Pengujian Regresi Linier Sederhana

Model	Coefficients ^a				T	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	Std. Error		
	B					
1	(Constant)	8.636	1.566		5.513	.000
	<i>Transformational Leadership</i>	.642	.073	.656	8.811	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data output SPSS pengujian regresi linier sederhana

Dari Tabel 10 dapat dijelaskan bahwa nilai Constant (a) sebesar 8.636, sedang nilai *Transformational Leadership* (b/kofisien regresi) sebesar 0.642 sehingga persamaan regresinya dapat ditulis

$$Y = a + bX$$

$$Y = 8.636 + 0.642X$$

Persamaan tersebut dapat dijelaskan:

- 1) Kostanta sebesar 8.636 mengandung arti bahwa nilai kostanta variabel kinerja karyawan adalah sebesar 8.636
- 2) Kofisien regresi X sebesar 0.642 menyatakan bahwa setiap penambahan 1% nilai *Transformational Leadership*, maka nilai kinerja karyawan bertambah sebesar 0.642.

Kofisien regresi tersebut bernilai positif, sehingga dapat dikatakan bahwa arah pengaruh variabel X terhadap Y adalah positif

3.1.4. Pengujian Hipotesis

3.1.4.1. Kofisien Determinan Berganda (R²)

Tabel 11. Uji kofisien determinasi

Model	Model Summary ^b				
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.758 ^a	.575	.567	1.70431	1.737

a. Predictors: (Constant), Kesiapan Untuk Berubah (Z), *Transformational Leadership* (X)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Hasil Output SPSS

Persentase pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh kofisien determinasi simultan (R²_{square}). Dalam penelitian ini besarnya besarnya R Square adalah sebesar 0,575. Hal ini berarti bahwa naik turunnya variabel terikat yaitu Kinerja karyawan (Y) dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu *Transformational Leadership* (X), Kesiapan

Untuk Berubah (Z) sebesar 57,5%. Sedangkan sisanya sebesar 42,5 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

3.1.4.2. Uji Persial (Uji t)

Tabel 12. Uji T

Model	Coefficients ^a				T	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta			
	B	Std. Error				
1 (Constant)	3.561	1.608			2.215	.029
<i>Transformational Leadership</i> (X)	.361	.079	.369		4.574	.000
Kesiapan Untuk Berubah (Z)	.506	.086	.477		5.907	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Hasil Output SPSS uji T

Berdasarkan tabel coefficient (uji t) diatas dapat dijabarkan hipotesis pertama dan kedua yaitu:

1. Hipotesis pertama: *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, bahwa Variabel *Transformational Leadership* (X) memberikan pengaruh positif sebesar 0,000 dengan nilai signifikasi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis pertama diterima yang berarti terdapat pengaruh *Transformational Leadership* terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang searah antara *Transformational Leadership* dan kinerja karyawan, yaitu semakin baik *Transformational Leadership* yang diberikan oleh perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan, begitupun sebaliknya jika *Transformational Leadership* yang dilakukan oleh perusahaan tidak baik, maka kinerja karyawan juga akan menurun.
2. Hipotesis kedua: pengaruh Kesiapan untuk berubah berpengaruh terhadap kinerja karyawan, bahwa Variabel Kesiapan untuk berubah (Z) memberikan pengaruh positif sebesar 0,000 dengan nilai signifikasi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis kedua diterima yang berarti terdapat pengaruh Kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang searah antara Kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan, yaitu semakin baik Kesiapan untuk berubah yang diberikan oleh perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan nilai koefisien regresi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap kinerja karyawan (H1) dan pengaruh Kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan (H2). Keduanya sama-sama memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan.

Tabel 13. Uji T

Model	Coefficients ^a				T	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	5.676	1.542			3.682	.000
<i>Transformational Leadership</i> (X)	.231	.083	.250		2.764	.007
Kinerja Karyawan (Y)	.503	.085	.535		5.907	.000

a. Dependent Variable: Kesiapan Untuk Berubah (z)

Sumber: Hasil Output SPSS uji T

3. Hipotesis ketiga: *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap Kesiapan untuk berubah. *Transformational Leadership* (X) memberikan pengaruh positif sebesar 0,007 dengan nilai signifikansi $0,007 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis ketiga diterima yang berarti terdapat pengaruh *Transformational Leadership* terhadap kesiapan untuk berubah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang searah antara *Transformational Leadership* dan kesiapan untuk berubah, yaitu semakin baik *Transformational Leadership* yang dilakukan oleh perusahaan, maka akan meningkatkan nilai kesiapan untuk berubah bagi karyawan, begitupun sebaliknya jika *Transformational Leadership* yang dilakukan perusahaan tidak baik, maka nilai kesiapan untuk berubah akan menurun.

3.1.5. Uji Intervening

Hipotesis *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah sebagai mediator.

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2} \\
 &= \sqrt{(0,5062)(0,0832) + (0,2312)(0,0862) + (0,0832)(0,0862)} \\
 &= \sqrt{(0,2560)(0,0068) + (0,0533)(0,0073) + (0,0068)(0,0073)} \\
 &= \sqrt{0,0017408 + 0,00038909 + 0,00004964} \\
 &= \sqrt{0,00217953} \\
 &= 0,0466854
 \end{aligned}$$

Untuk menghitung t statistic pengaruh intervening adalah dengan rumus:

$$\begin{aligned}
 t &= ab / Sab \\
 &= (0,231) (0,506) / 0,0466 \\
 &= 0,116886 / 0,046685 \\
 &= 2,50369
 \end{aligned}$$

Nilai T tabel sebesar 1,9828

Nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel, yaitu $2,5036 > 1,9828$ maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh intervening sehingga untuk hipotesis keempat diterima

Hipotesis Keempat: Transformational Leadership berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah sebagai mediator dapat dilihat menggunakan uji sobel dengan hasil $2,5082 > 0,6768$ maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh sebagai mediator atau terdapat pengaruh Transformational Leadership terhadap kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah sebagai mediator.

3.2. Pembahasan

3.2.1. H1 Pengaruh Transformational Leadership (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil pengujian didapat hasil bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan secara signifikan positif pada PT Tunas Baru Lampung Tbk, hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu dari [5] yang menyatakan bahwa dalam penelitiannya *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (*employee performance*). Tetapi penelitian ini bertolak belakang terhadap penelitian dari [6] yang menyatakan bahwa *Transformational Leadership* menunjukkan tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini didorong teori [7] menyatakan bahwa *Transformational Leadership* membuat para pengikutnya merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi melakukan lebih dari pada awalnya diharapkan dari mereka.

3.2.2. H2 Pengaruh Transformational Leadership (X) terhadap Kesiapan Untuk Berubah (Z)

Berdasarkan hasil pengujian didapat hasil bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap Kesiapan Untuk Berubah pada PT Tunas Baru Lampung Tbk secara signifikan positif, hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu dari [12] yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan Transformational dengan kesiapan untuk berubah. Tetapi penelitian ini bertolak belakang terhadap penelitian dari [4] yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformational tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kesiapan untuk Berubah. Dengan demikian bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan Transformational diyakini dapat memimpin karyawan menuju perubahan-perubahan besar dalam organisasi secara global. Kepemimpinan Transformational juga mampu membuat karyawan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan Transformational cenderung akan meningkatkan motivasi dan kinerja pengikutnya dengan cara membuat mereka lebih menyadari pentingnya tugas di organisasi, menjadi contoh positif bagi karyawan dan memperhatikan kebutuhan pengikutnya yang lebih tinggi [8].

3.2.3. H3 Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dapat disimpulkan melalui pengujian hipotesis yang telah dilaksanakan bahwa kesiapan untuk berubah mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Tunas Baru Lampung Tbk. hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu dari [6] yang menyatakan bahwa dalam penelitiannya kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*). Tetapi

penelitian ini bertolak belakang terhadap penelitian dari [9] yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kuesioner yang telah disebarluaskan dapat diambil kesimpulan bahwa jawaban terbanyak dari responden adalah mengenai management support yang artinya pimpinan pada PT Tunas Baru Lampung Tbk memiliki komitmen untuk melakukan perubahan dalam perusahaan diiringi dengan dukungan penuh yang diberikan dibelakang upaya perubahan ini.

3.2.4. H4 Pengaruh Transformational Leadership (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kesiapan Untuk Berubah (Z) sebagai Mediator.

Berdasarkan hasil pengujian didapat hasil bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah sebagai mediator pada PT.Tunas Baru Lampung,Tbk. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [10] yaitu *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah sebagai mediator

4. Simpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya maka menghasilkan kesimpulan: (1) Pada pengujian hipotesis pertama membuktikan bahwasanya *Transformational Leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan ini membuktikan bahwa semakin bagus *Transformational Leadership* yang diberikan oleh pimpinan maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Hal ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu dari [5] yang menyatakan bahwa dalam penelitiannya *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (*employee performance*). (2) Pada pengujian hipotesis kedua ini membuktikan bahwasanya *Transformational Leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap Kesiapan Untuk Berubah. Dengan ini membuktikan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan Transformational diyakini dapat memimpin karyawan menuju perubahan-perubahan besar dalam organisasi secara global. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu dari [12] yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan Transformational dengan kesiapan untuk berubah. (3) Pada pengujian hipotesis ketiga membuktikan bahwasanya kesiapan untuk berubah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan ini membuktikan bahwa kesiapan untuk melakukan perubahan dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini [12] juga sejalan dengan penelitian terdahulu dari [6] yang menyatakan bahwa dalam penelitiannya kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) [11]. (4) Pada pengujian hipotesis keempat membuktikan bahwasanya *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah sebagai mediator secara signifikan. Dengan ini membuktikan bahwa kesiapan untuk berubah mampu menjadi mediator dalam pengaruh *Transformational Leadership* terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [12] yaitu *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah sebagai mediator.

Ucapan Terima Kasih (Opsional)

Penyelesaian penelitian ini tidak akan terwujud dengan baik tanpa adanya bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak yang mendukung dan memberi bimbingan penulis selama proses penyusunan

skripsi ini antara lain orang tua yang saya cintai sekaligus teman-teman yang telah memberi dukungan penuh kepada penulis, serta terima kasih untuk pihak perusahaan PT. Tunas Baru Lampung Tbk Sidoarjo yang telah menyediakan informasi sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.

Daftar Rujukan

- [1] D. Aprilinda, A. P. Budiman, F. A. Islam, and U. M. Malang, "Konsep kepemimpinan Transformational," vol. 1, no. 7, pp. 840–846, 2021.
- [2] A. Asriani, S. Mintarti, and S. Z. ZA, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening," *J. Bisnis dan Manaj.*, vol. 1, no. 1, pp. 217–234, 2020, doi: 10.23960/jbm.v16i3.126.
- [3] A. Jeklin, "Jurnal Kinerja Uin Siska Riau," no. July, pp. 1–23, 2016.
- [4] H. Susyanto, "Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi," *J. Ekon. Bisnis, dan Akunt.*, vol. 21, no. 1, 2019, doi: 10.32424/jeba.v21i1.1287.
- [5] N. Tandayong and R. Setiawan, "Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Employee Performance Melalui Work Stress Sebagai Variabel Intervening Pada PT. GDC Multi Sarana Surabaya," *Agora*, vol. 6, no. 2, pp. 1–5, 2018, [Online]. Available: <https://media.neliti.com/media/publications/287100-pengaruh-transformational-leadership-terea169a9c.pdf>.
- [6] K. Peran, K. Untuk, and B. Sebagai, "No Title," vol. 10, no. 2, pp. 84–99, 2020.
- [7] S. Sardi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational Dan Transaksional Terhadap Kinerja Bawahan Melalui Kepuasan Kerja," *JBTI J. Bisnis Teor. dan Implementasi*, vol. 8, no. 1, pp. 1–11, 2017, doi: 10.18196/bti.81083.
- [8] U. P. F. Abigail Natalini Widhiar Pranowo, "Jawa Tengah Ii," vol. 5, no. 4, pp. 678–682, 2016.
- [9] Muhdin, "Pengaruh Kemampuan Diri dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang)," *J. Universitas Islam Indones.*, no. September, 2018.
- [10] D. S. Prahesti, I. G. Riana, and I. M. A. Wibawa, "Pengaruh Kepemimpinan Transformational Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Ocb Sebagai Variabel Mediasi," *E-Jurnal Ekon. dan Bisnis Univ. Udayana*, vol. 7, p. 2761, 2017, doi: 10.24843/eeb.2017.v06.i07.p06.
- [11] P. G. D. Herlambang and I. M. A. Suwandana, "Pengaruh Kepemimpinan Transformational Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self-Efficacy Sebagai Variabel Mediasi pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD)," *Int. J. Soc. Sci. Bus.*, vol. 4, no. 1, p. 129, 2020, doi: 10.23887/ijssb.v4i1.24070.
- [12] Agistiawati, E., Asbari, M., Basuki, S., Yuwono, T., & Chidir, G. (2020). Exploring the Impact of Knowledge Sharing and Organizational Culture on Teacher Innovation Capability. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 62–77.