Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kesiapan Untuk Berubah & Motivasi Kerja

(Survei Pada Karyawan PT. Karsa Utama Lestari)

Diajukan Oleh

Ahmad Rizky Hariadi

18911067

PROGRAM PASCASARJANA

FAKULTAS BISNIS dan EKONOMIKA

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2022

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kesiapan Untuk Berubah & Motivasi Kerja

(Survei Pada Karyawan PT. Karsa Utama Lestari)

TESIS S-2

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

Diajukan Oleh

Ahmad Rizky Hariadi

18911067

PROGRAM PASCASARJANA

FAKULTAS BISNIS dan EKONOMIKA

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2022

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Kamis tanggal 4 Agustus 2022 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujiantesis yang disusun oleh :

AHMAD RIZKY HARIADI

No. Mhs. : 18911067

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KESIAPAN UNTUK BERUBAH & MOTIVASI KERJA(SURVEI PADA KARYAWAN PT. KARSA UTAMA LESTARI)

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I

Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Penguji II

Dr. Zainal Mustafa EQ.,MM

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen.

Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik
oleh :

Dosen Penguji I	Dosen Penguji II
Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.	Dr. Zainal Mustafa EQ., MM

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai pertauran yang berlaku"

Yogyakarta,



Ahmad Rizky Hariadi

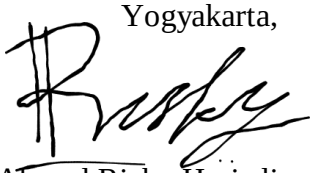
KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kesiapan Untuk Berubah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pasca Pandemik Covid19". Penulisan tesis ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (PPS FE UII). Selama penulisan tesis ini, saya mendapat banyak bantuan baik langsung maupun tidak langsung dari berbagai pihak. Saya sampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak, Ibu, dan Saudara atas doa dan dukungan yang tiada henti.
2. Muafi, Prof. Dr., SE., Msi selaku dosen pembimbing yang telah mengarahkan dan memberikan bimbingan dalam penulisan tesis ini.
3. Seluruh jajaran dosen dalam lingkup PPS FE UII yang telah banyak memberikan pengetahuan pada saya selama perkuliahan berlangsung.
4. Teman-teman seperjuangan di MM 51 A dan kelas menejemen SDM atas dukungan dan kekeluargaannya.
5. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Rasa hormat dan terimakasih bagi semua pihak atas segala dukungan dan doanya, semoga Allah SWT membalas kebaikan yang telah diberikan kepada saya. Amin.

Yogyakarta,



Ahmad Rizky Hariadi

Daftar Isi

HALAMAN PENGESAHAN ..... **Error! Bookmark not defined.**
BERITA ACARA UJIAN TESIS..... **Error! Bookmark not defined.**
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME v
HALAMAN PENGESAHAN ..... **Error! Bookmark not defined.**
KATA PENGANTAR vi
Daftar Isi..... vii
DAFTAR TABEL x
ABSTRAK xii
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang..... 1
1.2 Rumusan Masalah..... 9
1.3 Pertanyaan Penelitian..... 10
1.4 Tujuan Penelitian..... 11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 13
2.1 Landasan Teori 13
2.1.1 Kepemimpinan Transformasional 13
2.1.2 Kesiapan Untuk Berubah..... 19
2.1.3 Motivasi Kerja 23
2.1.4 Kinerja Karyawan 28
2.2 Hubungan Tiap Variabel 34
2.2.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional memengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah (new normal) 34
2.2.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi Karyawan 38
2.2.3 Hubungan Kesiapan Untuk Berubah dengan Kinerja Karyawan 41
2.2.4 Hubungan Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan 44
2.2.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Kesiapan Untuk Berubah..... 47
2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Karyawan 51

2.3 Pengembangan Hipotesis 59
2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan Untuk Berubah..... 59
2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Karyawan 62
2.3.3 Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Karyawan .. 64
2.3.4 Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan 66
2.3.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kesiapan Untuk Berubah sebagai Mediator 67
2.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Karyawan sebagai Variabel Mediator 68
2.4 Kerangka Pikir Penelitian 70
BAB III METODE PENELITIAN 71
3.1 Pendekatan Penelitian 71
3.2 Lokasi Penelitian 71
3.3 Populasi dan Sampel 71
3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian 71
3.4.1 Variabel Penelitian 72
3.4.2 Definisi Operasional Variabel 73
3.5 Teknik Analisis Data 79
3.5.1 Metode SEM 79
3.5.2 Partial Least Square (PLS) 80
3.5.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) 80
3.5.4 *Convergent Validality* 81
3.5.5 *Discriminant Validity* 81
3.5.6 *Composite Reliabili*ty 82
3.5.7 Evaluasi Model Struktural (Inner Model) 82
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 85
4.1 Analisis Deskriptif 85
4.1.1 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden 85
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 86
4.2 Evaluasi Model Pengukuran Outer Model 91
4.2.1 Convergent Validity 91

4.2.2 Composite Reliability 94
4.2.3 Second Order Confirmatory Analysis 95
4.3 Analisis Model Struktural Inner Model 96
4.3.1 Quality Index 98
4.3.2 Uji Hipotesis (Bootstrapping) 99
4.4 Pembahasan 106
4.4.1 Kepemimpinan Transformasional berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kesiapan untuk Berubah. 107
4.4.2 Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Karyawan. 110
4.4.3 Kesiapan untuk Berubah berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan 114
4.4.4 Motivasi Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan 117
4.4.5 Kesiapan untuk Berubah dapat memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan 121
4.4.6 Motivasi Karyawan dapat memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan 126
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 130
5.1 Kesimpulan 130
5.2 Saran 131
5.3 Keterbatasan Penelitian 133
DAFTAR PUSTAKA 134
LAMPIRAN 139

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Rangkuman Teori 33
Tabel 2. 2 Pemetaan Penelitian Terdahulu 55
Tabel 3. 1 Variabel Operasional 79
Tabel 4. 1 Skala Distribusi Berdasarkan Interval 86
Tabel 4. 2 Kepemimpinan Transformasional 86
Tabel 4. 3 Kesiapan untuk Berubah 88
Tabel 4. 4 Motivasi Karyawan 89
Tabel 4. 5 Kinerja Karyawan 90
Tabel 4. 6 Nilai loading factor konstruk 92
Tabel 4. 7 Composite Reliability 94
Tabel 4. 8 Path Coefficient 96
Tabel 4. 9 R-Square 99
Tabel 4. 10 Hasil Uji Hipotesis 101
Tabel 4. 11 Pengaruh Total 104
Tabel 4. 13 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis 106

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1Hasil Pengukuran Outer Model 92
Gambar 4. 2Hasil Uji Bootstrappin g 98
Gambar 4. 3Hasil Uji Hipotesis 100

ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan sebuah tujuan atau pencapaian dari bidang sumber daya manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Kinerja karyawan dapat dicapai dengan beberapa faktor dari sisi manajemen ataupun sisi individual. Hal ini menjadi perhatian dalam meningkatkan kinerja karyawan oleh para pemilik perusahaan. Dengan adanya peningkatan kinerja karyawan perusahaan akan mendapatkan hasil kinerja yang baik sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan perusahaan. Kepemimpinan transformasional, kesiapan untuk berubah dan motivasi karyawan karyawan menjadi pembahasan utama yang diharapkan mampu memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan yang dimediasi oleh kesiapan untuk berubah dan motivasi kerja. Dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial least square* (PLS) dengan jumlah sampel sebanyak 80 karyawan pada perusahaan PT. Karsa Utama Lestari. Pada penelitian ini menguji beberapa hipotesis yang di mana di antaranya kepemimpinan transformasional, kesiapan untuk berubah, motivasi karyawan dan kinerja karyawan. Hasil pada penelitian ini bahwa kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi secara positif kesiapan untuk berubah pada karyawan. Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pada karyawan. Pada hipotesis lainnya kesiapan untuk berubah dapat memberi pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja juga memiliki hasil yang sama yaitu memiliki pengaruh yang positif. Peran mediasi kesiapan untuk berubah dan motivasi kerja juga memberikan pengaruh yang positif terhadap hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, kesiapan untuk berubah dan motivasi kerja telah memberikan pengaruh yang positif pada kinerja. Hal ini dapat dijadikan sebuah pegangan pada perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci : Kepemimpinan transformasional, kesiapan untuk berubah, motivasi kerja, kinerja karyawan

ABSTRACT

Employee performance is a goal or achievement from the field of human resources to achieve specific goals. Employee performance can be achieved by several factors from the sides of management or individuals. These are of significant concern in improving employee performance by company owners. The increase in employee performance will lead the company to successfully attain better performance results, thereby improving the welfare of the company. Transformational leadership, readiness to change, and work motivation are the main discussions that are expected to have a bearing on the improvement in employee performance.

The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership on employee performance mediated by readiness to change and work motivation The present study examines several hypotheses, including transformational leadership, readiness to change, employee motivation, and employee performance. In exploring these stated hypotheses, this study leverages the Partial least square (PLS) method and involves 80 employees at the PT. Karsa Utama Lestari as the research sample. The results of this study indicate that transformational leadership can positively affect employee readiness to change. Transformational leadership also brings a positive effect on employee motivation. In the other hypotheses, both variables of readiness to change and work motivation appear to influence employee performance positively. The mediating role of readiness to change and work motivation also has a positive influence on the relationship of transformational leadership to employee performance. This study then signifies that transformational leadership, readiness to change, and work motivation positively influence employee performance. These findings can be of valuable guidance for the company in improving employee performance.

Keywords: Transformation Leadership, readiness to change, work motivation, employee performance

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam masa pandemi ini kesiapan untuk berubah pada karyawan dapat ditumbuhkan oleh pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan yang transformasional. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh untuk memperjuangkan perilaku, yang ditandai dengan dukungan aktif dan gigih untuk perubahan. Temuan ini sejalan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional yang digambarkan secara konseptual, yang memungkinkan kinerja melebihi apa yang diharapkan (Bass 1999). Pengaruh ini terhadap perilaku karyawan juga terjadi selama perubahan organisasi, konteks yang membuat stres bagi banyak karyawan (Faupel & Süß 2018).

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kesiapan individu untuk berubah dibandingkan variabel psychological capital. Dalam menciptakan kesiapan untuk berubah merupakan usaha proaktif yang harus dilakukan pemimpin sebagai agen perubahan untuk memengaruhi keyakinan, sikap dan intensi anggota organisasi. Kesiapan untuk berubah akan tercermin dalam keyakinan, sikap, dan intensi individu terhadap perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, organisasi memiliki kapasitas untuk membuat perubahan tersebut berhasil melalui pemimpin. Abbasi (2017) menemukan bahwa salah satu faktor yang berhubungan dengan kesiapan individu untuk berubah adalah kepemimpinan transformasional.

Hal ini menunjukkan bahwa manajer dan penyelia sebagai pemimpin memiliki pengaruh dalam mengurangi kecemasan karyawan dalam menghadapi perubahan yaitu dengan menunjukkan dukungan praktis dan emosional serta menunjukkan komitmen mereka untuk mendukung karyawan dalam menghadapi tantangan selama proses perubahan (Sasmita, 2019).

Novitasari, (2020) Di masa pandemi covid19 ini memang membutuhkan sebuah dorongan atau dukungan lebih dalam bekerja. Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, namun kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Temuan juga mengungkapkan bahwa kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional efektif pada kesiapan perubahan yang direncanakan dan muncul. Karenanya, penilaian berikut disediakan untuk organisasi. Penting bagi manajer untuk meningkatkan kinerja yang diharapkan dengan evaluasi rutin dan insentif yang sesuai untuk membuat perubahan yang direncanakan. Metode pemilihan dalam jenis perencanaan ini disebut dengan metode heart and mind, yaitu upaya yang dilakukan secara menyeluruh untuk mengubah sikap, nilai, dan keyakinan seluruh karyawan. Melalui metode normatif ini, manajer menarik komitmen karyawan dan menciptakan visi bersama (Novitasari, 2020).

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Selain itu motivasi merupakan suatu dorongan dari orang lain maupun dari diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target tertentu. Secara psikologis, tidak hanya sistem reward and punishment saja yang harus diupayakan oleh perusahaan karena seiring dengan perkembangan jaman masyarakat generasi instan akan menyadari bahwa mereka terjebak dalam sistem insentif reward and punishment sehingga pada akhirnya mereka berusaha untuk keluar atau mencoba mengubah system untuk keuntungan pribadi, Hal ini memberi gambaran bahwa mayoritas karyawan telah memahami jika semakin baik motivasi yang dimiliki oleh karyawan, semangat yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan juga tinggi sehingga kinerja mereka juga semakin tinggi (Ainanur dan Tirtayasa, 2018).

Karena itu, melalui gaya kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin perusahaan tentunya dapat berperan maksimal dalam membangkitkan motivasi berprestasi karyawan. Maraknya motivasi berprestasi karyawan untuk mencapai jenjang karir yang lebih tinggi merupakan bagian dari keberhasilan pemimpin perusahaan sebagai motivator dan merupakan aset yang berharga apabila karyawannya setia kepada perusahaan dan ingin karirnya berkembang di dalam perusahaan (Susilo 2018).

Kepemimpinan transformasional memiliki sebuah hubungan terhadap motivasi kerja. Transformasional para pemimpin memfasilitasi pemahaman baru dengan meningkatkan atau mengubah kesadaran akan masalah. Hasilnya, mereka menumbuhkan inspirasi dan antisipasi untuk bekerja ekstra untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional adalah ekstrem lain karena para pemimpin ini memengaruhi sikap dan keyakinan pengikut dan memotivasi mereka sesuai dengan minat mereka sendiri untuk kemajuan organisasi. Kepemimpinan transformasional didasarkan pada empat dimensi seperti kepribadian, komunikasi, stimulasi rasional, dan pemikiran individual. Beberapa peneliti secara bergantian menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan karismatik. Jadi terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi (Zareen *et al.*, 2015).

Mohamud *et al* (2017) memberikan bukti yang mendukung temuan studi yang disebutkan sebelumnya. Dalam penelitian kuantitatif mereka yang didasarkan pada 502 guru di 32 sekolah di Belanda, mereka meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi. Dengan menggunakan pemodelan persamaan struktural, mereka menyimpulkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional mendorong motivasi guru untuk belajar, serta peningkatan sekolah. Ditemukan bahwa pemimpin transformasional berpengaruh langsung terhadap motivasi belajar guru, pencapaian tujuan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan bersama di unit sekolah.

Motivasi merupakan faktor utama yang memengaruhi sumber daya manusia organisasi. Organisasi harus memotivasi karyawan mereka untuk kinerja terbaik atau untuk mencapai tujuan organisasi. Sebenarnya motivasi adalah alat terbaik untuk kinerja terbaik. Saat ini banyak diskusi tentang motivasi dan hubungan efisiensi karyawan dengan efisiensi organisasi, motivasi akan mengarah pada kenyataan bahwa pekerja atau karyawan organisasi akan secara serius melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang baik antara motivasi dan kinerja karyawan dan hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Hormuud di Mogadishu Somalia. Peneliti merekomendasikan bahwa semua karyawan harus termotivasi untuk memastikan mereka dipertahankan dan ini akan meningkatkan kinerja. Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan yang berasal dari dalam atau dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat dan ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan (Mohamud *et al.*, 2017).

Perusahaan diharapkan memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan karyawan dalam hal mendukung pencapaian kinerja yang baik. Misalnya pemimpin yang memperhatikan kesulitan bawahan dan memberikan solusi atas masalah yang dihadapi; selalu memberikan motivasi secara berkala atau terus menerus seperti memberi semangat dan pantang menyerah dalam melaksanakan pekerjaan; menginformasikan peraturan yang ada secara terus menerus sehingga masalah yang terkait dengan disiplin kerja dapat dihindari; Perusahaan

harus melakukan perbaikan terhadap kompetensi yang ada agar menjadi lebih baik sejalan dengan perkembangan era modern dan budaya organisasi yang mengacu pada nilai dan budaya yang tinggi, serta menciptakan suasana kerja yang harmonis. Semua itu bertujuan untuk meningkatkan kinerja lebih baik dari sebelumnya (Tumilaar, 2015).

Motivasi merupakan pendorong keinginan dan penggerak keinginan seseorang untuk bekerja karena setiap motivasi memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai. Motivasi adalah keadaan psikologis yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan dan bahwa motivasi mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap, dan tindakan seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi setiap anggota. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Selain itu motivasi merupakan suatu dorongan dari orang lain maupun dari diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target tertentu. Berkaitan dengan motivasi, perusahaan dalam membuat kebijakan harus dapat memotivasi kerja para karyawan sehingga dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik, dengan jalan memberikan penghargaan bagi karyawan yang profesional terhadap pekerjaannya, serta adanya penghargaan dari perusahaan yang terkait. Dengan adanya perhatian tersebut diharapkan karyawan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya (Ainanur dan Tirtayasa 2018).

Dalam sebuah perusahaan seorang karyawan yang dinyatakan siap untuk berubah akan menunjukkan perilaku menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan. Sebelum karyawan berada pada posisi siap, karyawan merefleksikan content, context, process, dan atribut individu untuk mempersepsikan dan mempercayai perubahan yang akan dilakukan organisasi. Kesiapan untuk berubah menjadi faktor penting dalam menciptakan kesuksesan perubahan. Hal ini dapat ditunjukkan bahwa ketika perubahan dilakukan akan muncul dua sikap yaitu positif dan negatif. Sikap positif ditunjukkan dengan adanya kesiapan untuk berubah dan sikap negatif ditunjukkan dengan adanya penolakan terhadap perubahan (Katsaros *et al*., 2020).

Menciptakan sikap positif dalam diri karyawan dapat dilakukan dengan menciptakan kesiapan untuk berubah pada diri karyawan sehingga perubahan yang dilakukan dapat mencapai kesuksesan yang diharapkan. Perusahaan harus mencoba memengaruhi kesiapan karyawan mereka untuk berubah dengan memberikan pesan perubahan yang sesuai yang memungkinkan mereka untuk mengevaluasi apakah perubahan tersebut merupakan ancaman atau manfaat. Kesimpulan penelitian tersebut mendukung apa yang telah ditemukan pada penelitian sebelumnya, bahwa kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Katsaros *et al*., 2020).

Kesiapan untuk berubah menjadi faktor penting dalam menciptakan kesuksesan perubahan. Hal ini dapat ditunjukkan bahwa ketika perubahan dilakukan akan muncul dua sikap yaitu positif dan

negatif. Sikap positif ditunjukkan dengan adanya kesiapan untuk berubah dan sikap negatif ditunjukkan dengan adanya penolakan terhadap perubahan. Menciptakan sikap positif dalam diri guru dapat dilakukan dengan menciptakan kesiapan untuk berubah pada diri guru sehingga perubahan yang dilakukan dapat mencapai kesuksesan yang diharapkan. Terdapat juga kesiapan untuk berubah secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja guru. Kesimpulan penelitian ini mendukung apa yang telah ditemukan pada penelitian sebelumnya, bahwa kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Katsaros *et al.*, 2020) (Novitasari dan Asbari 2020).

Pada awal tahun 2020 seluruh dunia mengalami pandemi Covid19 yang di mana seluruh orang terkena dampaknya. Perusahaan dan kantor terpaksa harus mengurangi intensitas mobilitas karyawan guna menjaga kesehatan dari karyawan mereka. Perusahaan ataupun kantor akan berusaha untuk menjaga kinerja karyawannya agar tetap berkinerja baik walaupun dengan sistem *online* atau daring. Hal ini menjadi sebuah daya tarik pembahasan mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. Maka dari itu penulis ingin mencari tahu lebih tentang bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan, yang dimediasi Motivasi Kerja, dan Kesiapan Untuk Berubah pada karyawan di PT. Karsa Utama Lestari dalam menjaga kinerja mereka selama pandemi hingga saat ini pasca pandemi.

1.2 Rumusan Masalah

PT Karsa Utama Lestari adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang bisnis penjualan produk kebutuhan sehari-hari. PT. Karsa Utama Lestari sepanjang 2020 hingga 2022 ini juga menghadapi pandemi Covid-19 yang di mana seluruh dunia juga merasakan dampak secara ekonomi. PT. Karsa Utama Lestari memiliki beberapa bidang bisnis mulai dari departemen store, supermarket, restoran, distributor, dan hotel. Selama perjalanan 2 tahun ini, banyak perusahaan yang akhirnya mengurangi jumlah karyawan untuk meringankan beban *fix cost* yaitu biaya gaji karyawan pada perusahaan yang mengalami dampak pandemi. Dalam keadaan seperti pandemi ini membutuhkan sisi kepemimpinan yang memiliki pemikiran yang visioner dalam menjaga kinerja karyawan untuk menghadapi pandemi. Karyawan yang bekerja di PT. Karsa Utama Lestari juga diharapkan dapat mengikuti perubahan mulai dari kebijakan hingga kehidupan sehari-hari dalam bekerja. Karyawan diminta untuk siap dalam menghadapi perubahan yang dilakukan pihak manajemen dalam mempertahankan perusahaan agar tetap berjalan. Selain itu motivasi juga diharapkan dapat memberi dorongan dalam menjaga kestabilan dalam bekerja dengan keadaan yang berbeda dari biasanya. Semua hal tersebut diharapkan dapat menjaga kinerja karyawan tetap baik selama menghadapi pandemi ini. Dalam menghadapi pandemi tersebut permasalahan yang dihadapi PT Karsa Utama Lestari bagaimana kepemimpinan transformasional, kesiapan untuk berubah, dan motivasi karyawan dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Kepemimpinan transformasional, kesiapan untuk berubah, motivasi kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang di mana memberikan sebuah dampak yang baik bagi sebuah organisasi. Berdasarkan latar belakang masalah yang ada maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kesiapan karyawan untuk berubah?
2. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap motivasi kerja?
3. Apakah ada pengaruh Kesiapan karyawan untuk berubah terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah ada pengaruh Motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kesiapan untuk berubah?
6. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan peneliti ingin mengetahui :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kesiapan karyawan untuk berubah
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional memengaruhi motivasi kerja karyawan
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kesiapan karyawan untuk berubah terhadap kinerja karyawan
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kesiapan untuk beruhah
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

   Manfaat yang diharapkan diperoleh dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional, kesiapan untuk berubah, dan motivasi terhadap kinerja karyawan di

PT. Karsa Utama Lestari dalam menjaga kinerja serta menambah pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Bagi Organisasi

   Manfaat untuk perusahaan dapat mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional, kesiapan untuk berubah, dan motivasi terhadap kinerja karyawan survei pada karyawan di PT. Karsa Utama Lestari. Selain itu dapat dijadikan sebagai referensi dan evaluasi dalam menentukan kebijakan untuk pengambilan keputusan manajerial.

3. Bagi Pihak Lain

   Manfaat yang diharapkan bagi pihak lainnya sebagai pengetahuan dan referensi bagi pihak lain sebagai acuan pembelajaran untuk penelitian-penelitian yang akan dilakukan.

4. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

   Manfaat yang diharapkan bagi pengembangan ilmu adalah menambah wawasan dan pengetahuan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai teori kepemimpinan transformasional, kesiapan untuk berubah, dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diteliti secara deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Selanjutnya dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan dan kebencian.

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Menurut Robbins (2010) menjelaskan pemimpin yang menstimulasi dan

menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa.

Robbins (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. Seorang pemimpin dapat muncul dari dalam kelompok, maupun melalui penunjukan formal untuk memimpin suatu kelompok. Seorang pemimpin adalah orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan, membimbing bawahannya dan dapat memperoleh dukungan dari bawahan sehingga dapat mengarahkan mereka (bawahan) menuju pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi (Rita *et al.,* 2018).

Burns (1978) mengatakan pertama kali memperkenalkan konsep transformasi kepemimpinan dalam penelitian deskriptif kepada para pemimpin, tetapi istilah ini sekarang digunakan juga dalam psikologi organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah proses di mana para pemimpin dan pengikut saling membantu untuk maju ke tingkat moral dan motivasi yang lebih tinggi. Menurut Burns, pendekatan transformasional menciptakan perubahan signifikan dalam kehidupan orang dan organisasi. Pemimpin transformasional diidealkan dalam arti bahwa mereka adalah contoh moral dalam bekerja demi keuntungan tim. Kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah gaya eksklusif. Pemimpin transaksional biasanya tidak mencoba mengubah budaya dalam organisasi tetapi mereka bekerja dalam

budaya yang ada, sedangkan pemimpin transformasional mencoba mengubah budaya organisasi (Manoppo 2020).

Kepemimpinan transformasional lebih efektif dan lebih baik jika diterapkan di bidang-bidang seperti bisnis, militer, industri, rumah sakit dan lingkungan pendidikan dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional (Fernandes, 2018). Gaya kepemimpinan tersebut mampu memberikan pengaruh yang luar biasa bagi pengikutnya; itu memperhatikan kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran pengikut tentang masalah yang ada dengan membantu mereka melihat masalah lama dengan cara baru dan menyenangkan serta menginspirasi pengikut untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi.

Kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada tujuan kolektif tetapi juga menekankan pada pencapaian tujuan dan kebermaknaan pribadi. Karyawan yang bekerja di bawah pemimpin transformasional menikmati otonomi, lingkungan tanpa rasa takut, dan keberanian untuk mempresentasikan pandangan mereka yang berbeda. Selain itu, mereka memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, meningkatkan kepercayaan diri dan kepercayaan diri untuk mengupayakan perencanaan karir di masa depan. Dalam situasi kejuruan di mana kepemimpinan transformasional berlaku, pengikut berusaha mencapai tujuan mereka sendiri dan menerima

tanggung jawab, dan mencari peluang yang dapat membantu mereka untuk maju sebagai pribadi (Ghazali, 2020).

b. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Robins (2010), dalam Rita, (2018) mengatakan indikator dalam jurnal, yaitu merumuskan 4 indikator yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional antara lain :

a) Pemimpin tersebut memiliki karisma yang diakui oleh pengikutnya (*charisma*),
b) Pemimpin dapat memberikan inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi anak buahnya (*inspirational*),
c) Perilakunya dan perhatiannya terhadap anak buah yang sifatnya individual (*individualized consideration*),
d) Pemimpin dapat menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari bawahannya (*intelektual stimulation*).

Tucunan (2014) mengatakan yang mengidentifikasikan dua tipe kepemimpinan politik, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Juga dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dipilih secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan. Italiani (2018) Kepemimpinan transformasional juga didasari dengan nilai seorang pemimpin yang memiliki kharisma, inspirational, individualized consideration dan intelektual stimulation Kepemimpinan transformasional sangat

penting dan dibutuhkan setiap organisasi. Kepemimpinan transformasional berisikan 8 item tentang pendapat seorang karyawan sebagai berikut :

a) percaya dengan pemimpin dalam organisasi
b) yakin pimpinan dapat menangani masalah dalam pekerjaan
c) merasa bahwa saya sedang bekerja untuk alasan yang lebih besar daripada sekedar mencari uang untuk hidup
d) percaya dengan pemimpin meskipun ketika ada ketidakberesan dalam organisasi
e) percaya dengan kemampuan pimpinan untuk membuat keputusan dalam pekerjaan
f) mengagumi pemimpin pada organisasi ini
g) Sukar menemukan pimpinan organisasi seperti yang ada sekarang
h) percaya terhadap keputusan yang dibuat pemimpin

Sartika (2014) kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses pimpinan dan bawahan saling meningkatkan tingkat moralitas dan motivasi satu sama lain, serta dapat diterapkan siapa saja dalam organisasi pada kedudukan apapun. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional yaitu: Karisma (*Charisma*), Inspirasional (*Inspirationi*), Stimulasi Intelektual (*Intelektual Stimulation*) dan Perhatian Individu (*Individualized Consideration*).

Aditya (2016) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain: Pertama, pengaruh idealism/karisma (idealized influence) adalah rasa hormat yang dimiliki oleh para bawahan terhadap pemimpinnya. Indikator ini diukur dari tanggapan responden terhadap para karyawan yang menghormati pimpinannya. Kedua, motivasi inspirasional (inspirational motivation) adalah sikap pimpinan yang mampu memberi semangat dan motivasi kepada bawahannya untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Indikator ini diukur dari tanggapan responden terhadap pimpinan memberi motivasi kepada bawahannya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Ketiga, stimulasi intelektual (intellectual stimulation) berkaitan dengan sikap pimpinan yang mendorong bawahannya untuk lebih inovatif dalam bekerja. Indikator ini diukur dari tanggapan responden terhadap pimpinan yang mendorong karyawan untuk lebih inovatif dalam bekerja. Keempat, pertimbangan individual (*individualized consideration*) adalah sikap pimpinan yang terbuka terhadap ide-ide atau saran dari bawahan tentang pekerjaan maupun untuk pimpinan itu sendiri. Indikator ini diukur dari tanggapan responden terhadap pimpinan yang menghargai setiap ide dan saran dari karyawannya.

Dari beberapa pengertian tentang kepemimpinan transformasional dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan

transformasional adalah sebuah proses di mana pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan dan kebencian.

2.1.2 Kesiapan Untuk Berubah

a. Pengertian Kesiapan Untuk Berubah

Novitasari dan Asbari (2020) dalam jurnalnya mengatakan bahwa kesiapan untuk perubahan adalah multidimensi yang dipengaruhi oleh keyakinan guru bahwa (a) mereka mampu mengimplementasikan perubahan yang diusulkan (yaitu, change efficacy), (b) perubahan yang diusulkan sesuai untuk organisasi (yaitu, appropriateness), (c) para pemimpin berkomitmen untuk perubahan yang diusulkan (yaitu, management support), dan (d) perubahan yang diusulkan bermanfaat bagi organisasi anggota (yaitu, personal benefit).

Kustini *et al* (2020) kesiapan individu untuk berubah didefinisikan sebagai kesediaan untuk menjadi terbuka pada perubahan serta kognitif dan emosional. Perubahan lebih banyak menekankan pada bagaimana organisasi mempersiapkan diri, mengimplementasi dan bereaksi terhadap perubahan organisasional. Namun, inti dari kegiatan perubahan dan juga penentu utama dari keberhasilan perubahan adalah bagaimana para pelaku perubahan bereaksi terhadap perubahan tersebut.

Kesiapan untuk berubah dianggap sebagai faktor pendorong inisiasi perubahan. Dalam perkembangannya, penelitian kesiapan dikembangkan melalui berbagai tingkatan manajerial. Akibatnya, Praktisi dan peneliti memperoleh banyak perspektif tentang kesiapan untuk berubah. Kesepakatan muncul dari peran pemimpin dalam mengarahkan kesiapan untuk berubah. Armenakis (1993) Konsep kesiapan untuk berubah memberikan gambaran eksplisit tentang dinamika kekuasaan yang terlibat dalam program perubahan, serta konflik kepentingan program perubahan di sektor publik. Armenakis secara teoritis menggambarkan kesiapan untuk berubah sebagai langkah awal dalam proses panjang perubahan (Sawitri, 2018).

Asbari *et al* (2020) Dalam mempersiapkan karyawan agar siap berubah pada organisasi maka diperlukan pemahaman mengenai cara-cara yang dapat digunakan dalam menumbuhkan kesiapan untuk berubah. Terdapat dua hal yang dapat dilakukan oleh organisasi yaitu membentuk kesiapan karyawan untuk berubah dan menyelesaikan masalah penolakan untuk berubah yang mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dapat memengaruhi kesiapan untuk berubah. Karyawan yang terlibat dalam kegiatan organisasi akan cenderung mendukung jalannya perubahan organisasi dan siap untuk berubah.

Individu bukanlah penerima pasif dari ketidakpastian dan ambiguitas perubahan. Sebaliknya, mereka bereaksi keras terhadap

apa yang terjadi di lingkungan kerja mereka. Akibatnya, kesiapan karyawan untuk berubah didefinisikan sebagai keyakinan karyawan akan manfaat dari upaya perubahan yang diusulkan atau sejauh mana individu secara mental, psikologis, atau fisik siap untuk berpartisipasi dalam upaya pengembangan organisasi. manajemen organisasi perawatan kesehatan harus fokus pada perubahan dan bagaimana hal itu dapat dikelola dalam organisasi. Keterlibatan karyawan merupakan syarat utama untuk mengadopsi perubahan yang akan menjadi sikap, keyakinan dan niat terhadap perubahan yang diterapkan dalam organisasi (Vaishnavi 2018).

Kesiapan perubahan dianggap sebagai proses psikologis di mana anggota merenungkan kebutuhan untuk perubahan berdasarkan risiko yang dirasakan, manfaat, tuntutan dan sumber daya perubahan. Kemampuan untuk mengatasi perubahan pekerjaan berkorelasi positif dengan kesiapan untuk perubahan organisasi, identifikasi organisasi dan kontribusi yang dirasakan karyawan untuk mengubah proses (Costello 2019).

b. Indikator Kesiapan Untuk Berubah

Asbari *et al* (2020), mengatakan bahwa menurut (Holt *et al.*, 2007), ada 7 item yang dapat digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya kesiapan untuk berubah karyawan antara lain:

a) Keyakinan karyawan bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi

b) Keyakinan karyawan bahwa organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan
c) Karyawan akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan
d) Karyawan berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan
e) Keyakinan karyawan tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan
f) Karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan
g) Karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan

Dari beberapa pengertian tentang kesiapan untuk berubah dapat disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan perubahan lebih banyak menekankan pada bagaimana organisasi mempersiapkan diri, mengimplementasi dan bereaksi terhadap perubahan organisasional. Namun, inti dari kegiatan perubahan dan juga penentu utama dari keberhasilan perubahan adalah bagaimana para pelaku perubahan bereaksi terhadap perubahan tersebut.

2.1.3 Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Orang pertama menyadari pentingnya motivasi adalah (Hersey dan Blanchard, 1988), yang percaya bahwa orang tidak akan menyadari apa yang mereka inginkan selamanya, dan oleh karena itu, perilaku mereka dipengaruhi oleh motif atau kebutuhan bawah sadar. Artinya seseorang akan membuat beberapa pilihan dengan memiliki beberapa alternatif perilaku dan tingkat usaha berdasarkan daya tarik yang diperolehnya sebagai hasilnya. Motivasi akan efektif jika seseorang mengetahui peran organisasinya dengan baik. Ada dua jenis motivasi: intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi ketika seseorang berperilaku karena tertarik dan puas dengan aktivitasnya, sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi berupa penghargaan atau pujian sebagai alat bagi seseorang untuk berperilaku, sehingga kepuasan yang diperoleh bukan dari aktivitas tetapi sebagai konsekuensi ekstrinsik yang mengarah pada aktivitas (Rita *et al.*, 2018).

Bahri dan Nisa (2017) dalam jurnalnya mengatakan bahwa menurut motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (moves) dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Kebutuhan tersebut timbul akibat adanya

berbagai hubungan. Kebutuhan dapat berwujud fisik bilogis serta sosial ekonomis. Akan tetapi yang lebih penting adalah adanya kebutuhan (needs) yang bersifat sosial psikis, misalnya penghargaan, pengakuan, keselamatan, perlindungan, keamanan, jaminan sosial, dan sebagainya. Jadi secara singkat motivasi diartikan sebagai bagian integral dan hubungan perburuan dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan sumber daya manusia.

Andriani dan Widiawati (2017) mengatakan bahwa mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya, meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku". Kesimpulan dari tujuan motivasi di atas adalah membuat karyawan bersemangat melakukan pekerjaannya, menjadi karyawan yang aktif, produktif dan kreatif untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Selain itu, motivasi karyawan selalu dianggap sebagai faktor kunci dalam memengaruhi perilaku inovatifnya. Dan,

karyawan dengan motivasi tinggi memiliki motivasi yang kuat untuk memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pelanggan serta secara aktif mengembangkan berbagai metode baru yang efektif untuk menyelesaikan masalah sehingga mereka akan menunjukkan lebih banyak perilaku inovatif layanan. Oleh karena itu, kami berpendapat bahwa motivasi karyawan dapat memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani pada perilaku inovatif layanan mereka (Su *et al.,* 2020).

Motivasi karyawan secara tradisional menjadi perhatian utama para pemimpin karena keberhasilan organisasi yang mereka kelola sangat bergantung pada karyawan mereka. Padahal, salah satu kompetensi manajerial yang paling relevan adalah kemampuan memotivasi karyawan. Penelitian tentang motivasi karyawan telah menarik perhatian banyak peneliti dalam beberapa tahun terakhir. Bukti empiris telah menunjukkan bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik yang berbeda seperti kompetensi, otonomi, tanggung jawab, interaksi sosial dan harga diri dan faktor ekstrinsik seperti penghargaan, pengakuan dan hubungan dengan kolega dan supervisor atau manajer (Garcia *et al.*, 2019).

Motivasi merupakan tekad untuk memulai usaha pada tugas tertentu, untuk mengeluarkan sejumlah usaha, dan untuk bertahan dalam usaha selama beberapa waktu. Dengan demikian, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh OSN

dan motivasi kerja karyawan terhadap komitmen organisasi dan karyawan organisasi. Investigasi ini dapat meningkatkan pemahaman kita tentang sifat perilaku karyawan.

Saat ini motivasi karyawan diakui sebagai salah satu bagian terpenting dalam mewujudkan keberhasilan organisasi dalam persaingan pasar yang dinamis. Motivasi adalah kemauan untuk menggunakan upaya tingkat tinggi menuju tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh bakat upaya untuk memenuhi permintaan orang. Ini menunjukkan prosedur psikologis yang menyebabkan gairah, arahan, dan kegigihan aktivitas sukarela. Motivasi karyawan adalah sekumpulan kekuatan aktif, yang mengandung faktor internal masing-masing individu serta faktor eksternal, seperti praktik organisasi, perubahan individu dan karakteristik pekerjaan. Selain itu, motif digunakan untuk menjelaskan mengapa orang melakukan sesuatu dan apa yang mereka lakukan (Yang *et al.*, 2019).

b. Indikator Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong untuk melakukan suatu aktivitas tertentu (Bahri dan Nisa 2017). Terdapat 7 item motivasi kerja karyawan menurut (Garcia *et al.*, 2019) adalah :

a. Kinerja
b. Penghargaan
c. Tantangan

d. Tanggung Jawab

e. Pengembangan

f. Keterlibatan

g. Kesempatan

Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri pegawai yang membangkitkan energi dan mengarahkan sikap pegawai untuk bekerja dengan tujuan pemenuhan kebutuhannya dan tujuan organisasi (Yakup 2017) Pengukuran terhadap motivasi menurut (Latham & Pinder, 2005). menggunakan skala likert satu (1) sampai dengan lima (5) dan terdapat 6 item di dalamnya yaitu:

1) dorongan untuk memenuhi kebutuhan pokok,
2) merasa aman dalam bekerja,
3) memiliki jaminan kesehatan dan hari tua,
4) mendapatkan penghargaan prestasi kerja,
5) dapat mengembangkan diri untuk kemajuan,
6) memiliki rasa ingin tahu terhadap pengetahuan dan teknologi baru.

Dari beberapa pengertian tentang motivasi kerja dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (moves) dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

2.1.4 Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang/tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu. Sebuah perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Kusriyanto, dalam Mangkunegara (2005), mendefenisikan kinerja sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas Wartono (2017) Kinerja adalah pernyataan atasan langsung atas hasil kerja karyawan secara individu selama jangka waktu tertentu sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing karyawan (Hendri 2019).

Setiap karyawan dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja karyawannya. Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun

kuantitas yang telah dicapai karyawan, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, hasil kerja tersebut disesuaikan dengan yang diharapkan organisasi, melalui kriteria atau standar yang berlaku dalam organisasi (Tampi 2014).

Faktor psikologis tersebut meliputi keyakinan individu terhadap perubahan, membedakan masalah yang akan dipertimbangkan, tingkat penerimaan individu dan organisasi untuk melakukan perubahan. Demikian pula, faktor struktural mencakup kondisi di mana perubahan terjadi dan sejauh mana kondisi tersebut akan memperbaiki atau memperlambat proses perubahan. Faktor-faktor ini akan membantu memberikan kontribusi untuk pemahaman yang lebih baik tentang tingkat kesiapan dalam proses perubahan (Vaishnavi *et al.*, 2019).

Dalam praktik HRM dengan kinerja tinggi, dukungan organisasi yang dirasakan berdampak signifikan terhadap kinerja inovatif karyawan. Demikian pula, dalam konteks organisasi yang berubah dengan cepat, dukungan organisasi yang dirasakan karyawan juga dapat berdampak pada EP (Chen 2020).

Dibandingkan dengan indikator kinerja tradisional kualitas kerja dan efisiensi kerja, indikator kinerja baru mencerminkan persyaratan baru manufaktur fleksibel untuk pekerja garis depan. Karena ketenagakerjaan adalah perdagangan usaha dan kesetiaan oleh karyawan untuk keuntungan berwujud dan sumber daya

sosial dari organisasi. Karena itu, ketika pekerja garis depan menerima dukungan organisasi yang positif (kenaikan gaji, bonus, dll.), perasaan kewajiban mereka untuk membantu organisasi akan meningkat. Akibatnya, pekerja garis depan dengan dukungan organisasi penguat yang tinggi harus terlibat dalam upaya yang lebih besar seperti mempelajari keterampilan baru dan bekerja secara proaktif yang menghasilkan peningkatan kinerja.

Chen (2019). teori kinerja mulai dari hal-hal yang memengaruhi kinerja dan pengukuran kinerja. Peneliti lebih memfokuskan pada konsep dan pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh. Hal ini dikarenakan indikator yang dikemukakan oleh tentang pembelajaran organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan merupakan teori universal yang ada di setiap organisasi. Meskipun bersifat universal, tetapi dapat diterapkan pada hal-hal tertentu juga seperti studi atau analisis yang dimulai dari hal yang umum hingga hal yang spesifik.

b. Indikator Kinerja

Tarigan *et al* (2020) Kinerja karyawan dimulai dari manajemen lini atas tetapi hasilnya adalah dicapai dari garis bawah (karyawan). Perusahaan berkinerja tinggi menunjukkan lebih tinggi tingkat kepuasan karyawan sedangkan perusahaan dengan kinerja keuangan yang buruk juga memiliki tingkat

kepuasan karyawan yang sama. Penelitian sebelumnya membedakan dua jenis kinerja karyawan. Dua jenis kinerja akan dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

a) Kinerja tugas. Ini mengukur kinerja tugas yang ditentukan peran. Secara khusus, ini menilai seberapa baik seorang karyawan melakukan semua aktivitas berdasarkan mereka peran individu. Dalam penelitian ini, jenis pengukuran kinerja disebut juga in-role perilaku, yang mengukur pengetahuan Pekerjaan, Akurasi kerja, Produktivitas dan Kemampuan mengatur pekerjaan masing-masing karyawan.
b) Kinerja kontekstual. Penilaian kedua adalah melihat aktivitas karyawan yang membantu konteks sosial dan psikologis suatu organisasi. Itu memperhitungkan jumlah dan kualitas kegiatan pendukung yang dikontribusikan oleh setiap karyawan rekan kerja di tempat kerja. Indikator pengukurannya antara lain ketergantungan, ketaatan mengikuti kebijakan dan prosedur, dan perilaku peran ekstra yang mencakup Inisiatif dan Kerja tim.

Jufrizen dan lubis (2020) mengatakan bahwa Kinerja yang baik merupakan keinginan bagi setiap perusahaan. Robbins, (2006), terdapat 6 indikator dengan 9 item di dalamnya tentang kinerja karyawan dan dijabarkan sebagai berikut :

1) Kualitas
    a. Dalam bekerja saya sangat mementingkan ketelitian.
    b. Dalam bekerja saya memerhatikan kerapihan.
2) Kuantitas
    a. Hasil dari pekerjaan yang saudara lakukan sesuai dengan target awal.
3) Ketepatan waktu
    a. Dalam melaksanakan pekerjaan, saya lakukan dengan benar dan tepat waktu.
4) Efektivitas
    a. Saya memanfaatkan waktu luang di kantor untuk hal yang berguna bagi pekerjaan.
5) Kemandirian
    a. Saya mempunyai inisiatif melakukan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari pimpinan.
6) Komitmen kerja
    a. Saya dengan perusahaan terjalin hubungan yang baik.
    b. Saya mempunyai tanggung jawab dengan baik terkait pekerjaan yang saya lakukan.
    c. Saya akan bertahan apabila ada lowongan bekerja di tempat lain yang lebih menjanjikan.

Dari beberapa pengertian tentang kinerja karyawan kita dapat simpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai

seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang/tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu.

Tabel 2. 1Rangkuman Teori

Variabel	Tokoh	Teori	Penelitian Sebelumnya
Kepemimpinan Transformasional	Robins (2006)	• Kharisma • Inspirational • Individualized consideration • Intelektual stimulation	Robins (2006) • Kharisma • Inspirational • Individualized consideration • Intelektual stimulation
	Yukl (2010)	• Kharisma • Inspirational motivation • Intellectual stimulation • individualized consideration	
Motivasi	Garcia (2019)	• Kinerja • Penghargaan • Tantangan • Tanggung Jawab • Pengembangan • Keterlibatan • Kesempatan	Garcia (2019) • Kinerja • Penghargaan • Tantangan • Tanggung Jawab • Pengembangan • Keterlibatan • Kesempatan
	Latham dan Pinder (2005)	• Dorongan untuk memenuhi kebutuhan pokok, • merasa aman dalam bekerja, • memiliki jaminan kesehatan dan hari, • mendapatkan tua penghargaan prestasi kerja, • dapat mengembangkan diri untuk kemajuan, • memiliki rasa ingin tahu terhadap pengetahuan dan teknologi baru	
Kesiapan Untuk Berubah	Holt *et al* (2007)	• perubahan yang diusulkan • keuntungan penerapan • alasan logis dan	Holt *et al* (2007) • perubahan yang diusulkan • keuntungan

		kebutuhan • manfaat perubahan • kemampuan karyawan • komitmen pimpinan • harapan karyawan	penerapan • alasan logis dan kebutuhan • manfaat perubahan • kemampuan karyawan • komitmen pimpinan • harapan karyawan
Kinerja karyawan	Fung *et al (*2017)	• kinerja tugas • kinerja kontekstual	Robbins (2006) • kualitas • kuantitas • ketepatan waktu • Efektivitas • Kemandirian • Komitmen kerja
	Robbins (2006)	• kualitas • kuantitas • ketepatan waktu • Efektivitas • Kemandirian • Komitmen kerja	

2.2 Hubungan Tiap Variabel

2.2.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional memengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah (new normal)

1. Novitasari, et al (2020)

Novitasari *et al* (2020) melakukan penelitian yang berjudul The Role of Readiness to Change between "*Transformational Leadership and Performance: Evidence from a Hospital during Covid-19 Pandemic",* dengan jumlah responden 154 karyawan yang bekerja di salah satu rumah sakit bussiets di Jabodetabek. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepemimpinan

transformasional dan kesiapan untuk berubah. Perbedaan dari penelitian ini terletak pada objek penelitian yang di mana penelitian sebelumnya diujikan pada karyawan rumah sakit bussiets di Jabodetabek sedangkan penelitian ini akan diujikan di Yogyakarta. Persamaan juga terdapat pada alat analisis yaitu menggunakan metode SEM.

2. Sasmita (2019)

Pada tahun 2019, Sasmita meneliti tentang "*The Effect of Transformational Leadership and Psychological Capital to Individual Readiness to Change for employees in Tourism Development Corporate*" dengan sampel 127 responden pada karyawan perusahaan pengembangan pariwisata di Bali. Pada penelitian ini ditemukan bahwa Kepemimpinan transformasional dan psychological capital memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah.

Pada penilitan ini memiliki kesamaan dalam bentuk variabel yang saling berhubungan langsung yaitu kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah. Perbedaan terletak pada lokasi penelitian yaitu dalam penelitian ini dilakukan di Yogyakarta dan penulis sebelumnya di Bali. Alat analisis yang digunakan oleh peneliti sebelumnya menggunakan teknik analisis regresi berganda dengan bantuan program SPSS for windows 23 version sedangkan dalam penelitian ini menggunakan SEM.

3. Efi dan Khoirunnisa (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Astuti dan Khoirunnisa (2018) yang berjudul "Pengaruh *Employee Engangement*, Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan Universitas Ahmad Dahlan" memiliki jumlah responden sebanyak 357 dan sampel yang digunakan sebanyak 103 orang, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan kriteria sampel adalah pegawai tetap dengan masa kerja minimal satu tahun dan belum pindah ke kampus 4 UAD. Pada penelitian tersebut ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional (X3) berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah (readiness for change) (Y) karyawan Universitas Ahmad Dahlan tidak terbukti dalam penelitian terebut.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah. Perbedaan penelitian ini terletak pada perusahaan yang berbeda walaupun pada daerah yang sama yaitu Yogyakarta. Dalam penelitian tersebut peneliti menggunakan analisis regresi berganda, sedangkan pada penelitian ini akan menggunakan SEM.

4. Abbasi (2017)

Penelitian yang dilakukan Abbasi (2017), dengan judul "Kepemimpinan transformasional dan kesiapan perubahan serta peran moderasi dari struktur birokrasi yang dirasakan: penyelidikan empiris", memiliki jumlah populasi yang diteliti terdiri dari 600 karyawan dari tiga organisasi negara termasuk Kotamadya, Departemen Pajak Gilan dan Pengadilan Gilan. Menurut tabel Morgan, ukuran sampel diperkirakan 234. Penelitian ini menguji enam hipotesis, yang diuji menggunakan metode regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap kesiapan perubahan karyawan dan dimensinya.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah. Lokasi penelitian terdahulu berada di Iran dan sedangkan penelitian yang akan dilakukan berada di Yogyakarta. Dalam penelitian tersebut menggunakan metode regresi berganda sedangkan dalam penelitian ini akan menggunakan metode AMOS.

2.2.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi Karyawan

1. Zareen *et al* (2014)

Penelitian yang dilakukan Zareen *et al* (2014) yang berjudul Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan, dalam penlitian tersebut memiliki jumlah responden sebanyak 100 karyawan dari 5 bank umum yang berbeda disurvei dan analisis empiris menunjukkan bahwa ketiga gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi karyawan. Dalam penelitian ini mengkaji nilai dan dampak gaya kepemimpinan transaksional, transformasional dan Laissez-faire terhadap motivasi karyawan sektor perbankan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini berupa hubungan variabel antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian. Penelitian terdahulu meneliti di Pakistan sedangkan penelitian ini dilakukan di Yogyakarta. Metode penelitian juga memiliki perbedaan, peneliti terdahulu menggunakan OLS SPSS 17 dan penelitian ini akan menggunakan AMOS.

2. Septian, *et al* (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Septian, *et al* (2017) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap

Motivasi dan Kinerja Karyawan memiliki jumlah responden sebanyak 77 orang yang bekerja di CV. Jade Indopratama Malang. Sumber data diperoleh dari data primer dengan menyebar kuisioner dan data sekunder dengan dokumentasi. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskripstif dan statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan *software* SPSS 21.0.

Dalam penelitian ini akan menggunakan SEM yang di mana berbeda dengan peneitian sebelumnya yang menggunakan SPSS dengan path analisis dan *explannatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Perbedaan dalam penelitian ini juga terletak pada lokasi penelitian, lokasi penelitian sebelumnya berada di Malang sedangkan penelitian ini akan dilakukan di Yogyakarta.

3. Bronkhorst, *et al* (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Babetter Bronkhorst *et al*, (2015) dengan judul Kepemimpin Transformasional, Penetapan Sasaran, dan Motivasi Kerja; kasus Kota Belanda memiliki sekitar 6.500 karyawan dalam kategori pekerjaan "dukungan administratif", "kebijakan", "pengawasan", dan "manajemen proyek". Dari ini, sampel acak dari 3.105 pekerja diambil. Karena beberapa alamat email hilang, kami mendekat 3.049 responden pada April/Mei 2011. Dalam email ini, mereka diminta untuk mengunjungi halaman web dan menjawab

kuesioner online. Secara total, 1.069 karyawan menanggapi. Sayangnya, tidak semua menyelesaikan kuesioner, menyisakan 958 tanggapan yang dapat digunakan (tingkat tanggapan efektif 31%).

Dalam penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian sebelumnya yang memiliki variabel yang berhubungan yaitu kepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan. Perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang di mana peneliti sebelumnya berlokasi di Kota Belanda sedangkan penelitian ini berlokasi di Yogyakarta. Penelitian sebelumnya juga memiliki kesamaan dengan metode analisis yang digunakan yaitu menggunakan metode SEM.

4. **Nardo *et al* (2018)**

Penelitian yang dilakukan oleh Nardo, *et al* (2018), yang berujudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Perilaku Inovatif memiliki variabel mediasi Motivasi karyawan. Dalam penelitian tersebut kepemimpinan transformasional memiliki pensgaruh terhadap motivasi karyawan yang tidak begitu besar. Penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel 110 responden yang dipilih dengan menggunakan teknik proporsional random sampling. Penelitian ini diteliti di Sumatera Barat.

Pada peneliti terdahulu menggunakan variabel yang sama dengan penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi. Perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang di mana peneliti terdahulu dilakukan di Sumatera Barat sedangkan penelititan ini dilakukan di Yogyakarta. Perbedaan antara peneliti terdahulu dan penelitian ini juga terdapat di alat analisis yang di mana peneliti terdahulu menggunakan alat analisis pendekatan kuantitatif sedangkan penelitian ini akan menggunakan SEM.

2.2.3 Hubungan Kesiapan Untuk Berubah dengan Kinerja Karyawan

1. Novitasari dan Asbari (2020)

Novitasari dan Asbari (2020) dengan judul Peran Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Guru di Masa Pandemi Covid19 memiliki populasi sebanyak 315 orang dan 221 kuisioner yang valid. Jadi jumlah sampel adalah 70.16% dari jumlah populasi. Dalam penelitian tersebut memiliki kesimpulan bahwa pengaruh kesiapan karyawan untuk berubah terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif..

Penelitian ini memiliki kesamaan dalam bentuk variabel yang diteliti yaitu kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian yang di mana peneliti sebelumnya berlokasi di Tanggerang dan lokasi penelitian ini berada di Yogyakarta.

Kesamaan terdapat pada metode yang digunakan yaitu menggunakan metode SEM.

2. Asbari *et al* (2020)

Penelitian yang dilakukan Asbari *et al* (2020), dengan judul Analisis Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Studi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di salah salah satu industri otomotif di Banten mengambil data dengan teknik simple random sampling terhadap 294 orang populasi dan hasil kuesioner yang kembali dan valid adalah 205 orang sebagai sampel. Hasil dari penelitian ini disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan di industri. Pemrosesan data menggunakan metode SEM dengan perangkat lunak SmartPLS 3.0 dan memiliki hasil yang positif.

Penelitian terdahulu memiliki kemiripan variabel yang di mana variabel kesiapan untuk berubah dengan kinerja karyawan. Perbedaan terdapat pada lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilakukan di kota Banten sedangkan penelitian ini dilakukan di Yogyakarta. Metode analisis data penelitian sebelumnya dan penelitian ini sama-sama menggunakan SEM.

3. Kustini, *et al* (2020)

Kustini *et al* (2020), melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah dan *Proactive Behavior* Terhadap Kinerja memilki responden sebanyak 80 orang dosen

di UPN Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja.

Terdapat persamaan variabel dari peneliti terdahulu dengan penelitian ini yaitu variabel kesiapan untuk berubah dan kinerja. Perbedaan penelitian ini terletak pada lokasi penelitian yang di mana penelitian sebelumnya berlokasi di Jawa Timur sedangkan penelitian ini berlokasi di Yogyakarta. Pada metode analisis peneliti terdahulu memiliki kesamaan yaitu menggunakan metode SEM.

4. Katsaros dan Tsirikas (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Katsaros dan Tsirikas (2020) dengan judul "*The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change"* memiliki jumlah responden sebanyak 213 karyawan yang bekerja di perusahaan pelayaran Yunani. Peneliti terdahulu berhipotesis bahwa kesiapan karyawan untuk berubah memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan perusahaan. Analisis yang digunakan peneliti terdahulu adalah menggunakan analisis SEM. Pada hasil penelitian hubungan antara kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan memberikan hasil yang tidak signifikan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya terdapat kesamaan tentang hubungan variabel di mana hubungan tersebut antara

kesiapan untuk berubah dan kinerja karyawan. Kesamaan juga terdapat pada alat analisis yang digunakan yaitu menggunakan analisis SEM. Perbedaan antara peneliti terdahulu dan penelitian ini terdapat pada lokasi penelitian yang di mana penelitian sebelumnya di teliti di Yunani dan penelitian ini dilakukan di Yogyakarta.

2.2.4 Hubungan Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

1. Ainanur dan Tirtayasa (2018)

Ainanur dan Tirtayasa (2018) melakukan penelitian yang bejudul Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan yang di mana melakukan Penarikan sampel dengan metode sampling jenuh atau lebih dikenal dengan istilah sensus. Dalam penelitian ini jumlah populasi relatif sedang yaitu sebanyak 67 orang. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 17. Secara parsial variabel motivasi memengaruhi kinerja karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV.

Berdasarkan penelitian sebelumnya memiliki kesamaan variabel dengan penilitian ini yaitu variabel motivasi memengaruhi kinerja. Perbedaan dari penilitian ini terletak pada lokasi penelitian yang di mana penelitian sebelumnya dilakukan di Sumatera Utara dan penilitian ini dilakukan di Yogyakarta. Perbedaan selanjutnya terletak pada motede analisisnya pada peneliti terdahulu yang menggunakan analisis deskriptif dan

linear berganda sedangkan penelitian ini menggunakan analisis AMOS.

2. Parashakti dan Ekhsan (2020)

Penelitian yang berjudul Pengaruh Disiplin dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Samsung Elektronik Indonesia oleh Parashakti dan Ekhsan (2020) bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin dan motivasi pada PT Samsung Elektronik Indonesia. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan jumlah sampel 92 responden dan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Analisis data yang digunakan adalah analisis statistik berupa uji regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan variabel disiplin dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Samsung Elektronik Indonesia.

Persamaan dalam penelitian ini terdapat pada variabel yang di uji yaitu motivasi dan kinerja. Perbedaan dalam penlitian ini terdapat pada lokasi penelitian yang di mana di dalam penelitian sebelumnya hanya mencamtumkan nama perusahaan yang diteliti sedangkan di penilitian ini akan di lakukan di Yogyakarta. Perbedaan juga terdapat pada analisis penilitian yang di mana peneliti sebelumnya menggunakan uji regresi linear berganda sedangkan penelitian ini menggunakan AMOS.

3. Tumilaar (2015)

Tumilar (2015) meneliti tentang Pengaruh Disiplin, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPJS Ketenagakerjaan SULUT yang di mana memiliki penyebaran kuesioner kepada 45 karyawan BPJS Ketenagakerjaan. Uji asumsi klasik dan analisis regresi linear berganda, untuk memverifikasi dan membuktikan hipotesis penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa kedisiplinan, kepemimpinan, dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai, kedisiplinan dan kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan motivasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya memiliki kemiripan variabel dengan penilitian ini yang di mana mencari pengaruh motivasi terhadap kinerja. Perbedaan terdapat pada lokasi penelitian. Peneliti sebelumnya melakukan penelitian di Sulawesi Utara dan penilitan ini akan dilakukan di Yogyakarta. Analisis data juga berbeda dari peneliti sebelumnya yang di mana peneliti sebelumnya menggunakan uji asumsi klasik dan regresi linear berganda sedangkan penelitian ini menggunakan SEM.

4. Mohamud, *et al* (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Mohamud *et all* (2017), dengan judul *Effect of Motivation on Employee Performance; A Case Study On A Hormuud Company In Mogadishu Somalia*,

penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif untuk mendeskripsikan variabel penelitian. Populasi target penelitian ini adalah 5000 dan jumlah sampel 60. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner terstruktur sebagai instrumen penelitian. Data dianalisis menggunakan persentase, frekuensi, grafik dan analisis regresi dengan bantuan Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS versi 16). Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang baik antara motivasi dan kinerja karyawan dan hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Hormuud di Mogadishu Somalia.

Penelitian sebelumnya memiliki persamaan variabel dengan penelitian ini yang di mana melihat pengaruh motivasi terhadap kinerja. Perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang di mana penelitian sebelumnya dilakukan di Somalia dan penelitian ini akan dilakukan di Yogyakarta. Perbedaan lainnya terdapat pada jenis metode analisisnya, peneliti sebelumnya menggunakan analisis regresi sedangkan penelitian ini menggunakan SEM

2.2.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Kesiapan Untuk Berubah

1. **Novitasari dan Asbari (2020)**

Novitasari dan Asbari (2020) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan Untuk Berubah Sebagai

Mediator dengan pengumpulan data penelitian kuantitatif ini dilakukan dengan teknik simple random sampling dan hasil kuesioner yang kembali dan valid adalah 217 sampel. Disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah pada karyawan di industri. Terbukti dengan nilai t-statistics5.894 lebih besar dari 1.96 dan nilai p-values sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Kesiapan untuk berubah mampu memediasi hubungan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Terdapat kesamaan penelitian terdahulu dan penilitan ini di variabel yang diteliti yaitu kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah. Kesamaan penelitian ini juga terdapat di alat analisis yaitu menggunakan SEM. Tetapi terdapat perbedaan pada lokasi penelitian yang di mana peneliti terdahulu meneliti di Tanggerang dan penelitian ini di Yogyakarta.

2. Yuwono, *et al* (2020)

Yuwono, *et all* (2020) dengan judul Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Masa Pandemi Covid19 dengan memiliki cara pengumpulan data dilakukan dengan tekniksimple random samplingdan hasil kuesioner yang kembali dan valid adalah 201 sampel.

Pemrosesan data menggunakan metode SEM dengan perangkat lunak SmartPLS 3. Dari penelitian tersebut sebuah hasil penelitian yang mengatakan disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah pada karyawan di industri. Terbukti dengan nilai t-statistics 2.648 lebih besar dari 1.96 dan nilai p-values sebesar 0.008 lebih kecil dari 0.05 yang artinya menyimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah mampu memediasi hubungan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Terdapat kesamaan penelitian terdahulu dan penilitan ini di variabel yang diteliti yaitu kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah. Kesamaan penelitian ini juga terdapat di alat analisis yaitu menggunakan SEM. Tetapi terdapat perbedaan pada lokasi penelitian yang di mana peneliti terdahulu meneliti di Tanggerang dan penelitian ini di Yogyakarta.

3. Asbari, *et al* (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Asbari, *et all* (2020), dengan judul Mempertahankan Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus pada Industri Ritel, menggunakan metode analisis SEM dengan teknik *simple random sampling*. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan

memengaruhi kinerja karyawan melalui variabel kesiapan untuk berubah. Terbukti dengan nilai t-statistics 5.894 lebih besar dari 1.96 dan nilai p-values sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05 yang artinya hipotesis mereka diterima.

Pada penelitian sebelumnya terdapat kesamaan bentuk penelitian yang di mana menggunakan teknik analisis SEM. Kesamaan juga ditemukan pada analisis hipotesis yang digunakan yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kesiapan untuk berubah. Perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang di mana peneliti sebelumnya berlokasi di Jawa Barat sedangkan penelitian ini dilakukan di Yogyakarta.

4. Asbari, *et al* (2020)

Asbari, *et al* (2020) dengan judul Analisis Readiness for Change Terhadap Kinerja: Perspektif Karyawan Kontrak di Masa Pandemi Covid19 yang di mana pengumpulan data dilakukan dengan teknik simple random sampling dan hasil angket yang kembali dan valid sebanyak 224 sampel. Pengolahan data menggunakan metode SEM dengan software SmartPLS 3.0. Pada penelitian ini membuktikan bahwa *readiness for change* mampu memediasi hubungan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini, peran readiness for change adalah partial mediation.

Pada penelitian sebelumnya terdapat kesamaan bentuk penelitian yang di mana menggunakan teknik analisis SEM. Kesamaan juga ditemukan pada analisis hipotesis yang digunakan yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kesiapan untuk berubah. Perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang di mana peneliti sebelumnya berlokasi di kota Tanggerang sedangkan penelitian ini dilakukan di Yogyakarta.

2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Karyawan

1. **Baskoro, *et all* (2015)**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yuniardi dkk (2015) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki sumber data dengan jumlah responden sebanyak 58 orang, dengan menggunakan rumus Slovin dalam Umar (1998) dari populasi sejumlah 63 orang dan menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. Dari hasil perkalian pengaruh tidak langsung diperoleh koefisien jalur diperoleh hubungan sebesar 0,300. Koefisien path yang bertanda positif (0,300) mengindikasikan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional melalui motivasi kerja mengakibatkan semakin meningkatnya Kinerja Karyawan.

Penelitian sebelumnya memiliki kemiripan hipotesis dengan penelitian ini yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja karyawan melalui variabel motivasi. Perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang di mana peneliti sebelumnya meneliti di salah satu SMK di Kalimantan Selatan dan penelitian ini dilakukan di Yogyakarta. Kemudian dari bentuk analisis data yang memiliki perbedaan yang di mana peneliti sebelumnya menggunakan explanatory research sedangkan penelitian ini menggunakan SEM.

2. Priyanto (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Priyanto (2016) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening memiliki jumlah responden sebanyak 96 orang dari jumlah populasi 2719 karyawan yang bekerja di PT. Bo Kyung Pasuruan. Analisis yang digunakan pada penelitian tersebut dengan teknik *Partial Least Square* (PLS) dan menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, dalam arti bahwa motivasi dapat memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian sebelumnya memiliki kesamaan dalam hipotesis penelitian yang di mana meneliti pengaruh kepemimpinan

transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai intervening. Perbedaan penelitian sebelumnya terletak pada lokasi penelitian yang di mana peneliti sebelumnya melakukan penelitian di Pasuruan sedangkan penelitian ini dilakukan di Yogyakarta. Kemudian perbedaan juga terletak pada alat analisis yang di mana peneliti sebelumnya menggunakan *partial least square* (PLS) dan penelitian ini akan menggunakan analisis SEM.

3. Bana (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Bana (2016) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Karyawan Sebagai Variabel Pemediasi memiliki responden sebanyak 115 orang Pegawai PDAM Kota Kendari dengan menggunakan teknik proporsional (proportionate random sampling). Alat analisis yang digunakan adalah Partial Least Square(PLS). Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional secara tidak langsung yaitu dimediasi oleh motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya memiliki kesamaan dalam hipotesis penelitian yang di mana meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai intervening. Perbedaan penelitian sebelumnya terletak

pada lokasi penelitian yang di mana peneliti sebelumnya melakukan penelitian di Kendari sedangkan penelitian ini dilakukan di Yogyakarta. Kemudian perbedaan juga terletak pada alat analisis yang di mana peneliti sebelumnya menggunakan *partial least square* (PLS) dan penelitian ini akan menggunakan analisis SEM.

4. Putra dan Sudibya (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Sudibya (2019) menggunakan sampel jenuh yaitu 35 orang karyawan. Selanjutnya data yang telah terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur. Penelitian ini dilakukan di Spazzio Kuta Bali hotel. Hasil dari penelitian terdahulu ditemukan pengaruh yang positif antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja.

Penelitian sebelumnya memiliki kesamaan dalam hipotesis penelitian yang diteliti di mana hipotesisnya adalah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui motivasi karyawan. Perbedaan peneliti terdahulu dan penelitian ini terdapat pada analisis datanya yang di mana penelitit terdahulu menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur sedangkan penelitian ini menggunakan SEM. Perbedaan juga terletak pada lokasi penelitian yang di mana peneliti terdahulu meneliti di Bali sedangkan penelitian ini di Yogyakarta.

Tabel 2. 2Pemetaan Penelitian Terdahulu

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Novitasari, *et al* 2020. The Role of Readiness to Change between Transformational Leadership and Performance: Evidence from a Hospital during Covid-19 Pandemic. APMBA (Asia Pacific Management and Business Application), 9(1), pp.37-56.	Kepemimpinan transformasional, Bass & Avolio, (2000) Burn, (1978). Kesiapan untuk berubah Holt *et al*., (2007)	kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pergantian karyawan di suatu industri
2	Sasmita, 2019. The Effect of Transformational Leadership and Psychological Capital to Individual Readiness to Change for employees in Tourism Development Corporate. PSIKODIMENSIA, 18(2), pp.167-177.	Kepemimpinan transformasional Bass & Avolio, (2006) Kesiapan untuk berubah Shea *et al*., (2014)	Kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah.
3	Astuti, *et al* "Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah (Readiness For Change) Pada Karyawan Universitas Ahmad Dahlan." Jurnal Fokus Manajemen Bisnis 8, no. 1 (2020): 47-66	Kepemimpinan transformasional Lensufiie, (2010) Kesiapan untuk berubah Hanpachern (1997)	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah (readiness for change) karyawan Universitas Ahmad Dahlan
4	Abbasi, 2017. Transformational leadership and change readiness and a moderating role of perceived bureaucratic structure: an empirical investigation. Problems and Perspectives in Management, 15(1), pp.35-44.	Kepemimpinan transformasional Shamir *et al*. (1993), Kesiapan untuk berubah Van der Voet (2014)	kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kesiapan perubahan
5	Zareen, *et al* 2015. Impact of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on	Kepemimpinan transformasional Burns (1998)	Kepemimpinan transformasional kurang efektif memengaruhi motivasi

Lanjutan tabel 2.2

	motivation: A quantitative study of banking employees in Pakistan. Public Organization Review, 15(4), pp.531-549.	Motivasi Nguyen *et al*., (2014).	
6	Septyan, *et al* 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi Pada Karyawan CV. Jade Indopratama Malang). Jurnal Administrasi Bisnis, 53(1), pp.81-88.	Kepemimpinan transformasional Robbins (2010) Motivasi Mangkunegara (2009)	Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan positif signifikan dengan Motivasi
7	Bronkhorst, *et al* 2015. Transformational leadership, goal setting, and work motivation: The case of a Dutch municipality. Review of Public Personnel Administration, 35(2), pp.124-145.	Kepemimpinan transformasional Burns, (1978), Dvir *et al*., (2002); Van Wart, 2012). Motivasi van Wart, (2012)	Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan motivasi kerja
8	Nardo, *et al* 2018. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Perilaku Inovatif. JEBI (Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam), 3(2), pp.209-215.	Kepemimpinan transformasional Northouse (2001) Motivasi Hasibuan (2010)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi
9	Novitasari, *et al* 2020. Peran Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Guru di Masa Pandemi Covid-19. Journal of Industrial Engineering & Management Research, 1(2), pp.219-237.	Kesiapan untuk berubah Holt *et al*., (2007) Kinerja Armstrong & Taylor, (2014)	kesiapan untuk berubah secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja guru di industri.
10	Asbari, *et al* 2020. Analisis Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Studi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Perspektif, 18(2), pp.147-159.	Kesiapan untuk berubah Holt *et al*., (2007) Kinerja Armstrong & Taylor, (2014)	kesiapan untuk berubah pada diri karyawan mampu mempertahankan tetap baiknya kinerja.
11	Kustini, *et al* 2020. Pengaruh Kesiapan Untuk	Kesiapan untuk berubah Desplaces (2005)	kesiapan individu untuk berubah

Lanjutan tabel 2.2

	Berubah dan Proactive Behavior Terhadap Kinerja. BISMA: Jurnal Bisnis dan Manajemen, 14(3), pp.180-190.	Kinerja Andrew dan Thurshika, (2016).	berpengaruh positif terhadap kinerja
12	Katsaros, *et al* 2020. The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. Leadership & Organization Development Journal.	Kesiapan untuk berubah (Jones dkk.2005) Kinerja (Yukl, 2010)	Kesiapan untuk berubah tidak memengaruhi kinerja
13	Ainanur, *et al* 2018. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 1(1), pp.1-14.	Motivasi Reksohadiprodjo dan Handoko, (2012). Kinerja Wibowo, (2007).	Secara parsial variabel motivasi memengaruhi kinerja karyawan
14	Parashakti, *et al* 2020. The Effect of Discipline and Motivation on Employee Performance in PT Samsung Elektronik Indonesia. Journal of Research in Business, Economics, and Education, 2(3), pp.653-660.	Motivasi Hasibuan (2017) Kinerja Mangkunegara (2008)	motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
15	Tumilaar, *et al* 2015. The effect of discipline, leadership, and motivation on employee performance at bpjs ketenagakerjaan Sulut. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, 3(2).	Motivasi Dieleman and Toonen, (2006) Kinerja Robbins (1984)	motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja
16	Abdi Mohamud, S, *et al* 2017. The effect of motivation on employee performance: Case study in Hormuud company in Mogadishu Somalia. International Journal of Development Research, 9(11), pp.17009-17016.	Motivasi Sh. Yusuf & Gichinga, (2016) Kinerja Ibrahim (2015).	Motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja
17	Baskoro, Y.K., *et al* 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan	Kepemimpinan transformasional Yammarino dan Bass,	Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak

Lanjutan tabel 2.2

	Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Bisnis dan Pembangunan, 3(1).	(1990) Motivasi Robbins (2001) Kinerja Bernadin dan Russel, (1993)	langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.
18	Priyanto, W.B., *et al* 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Industri Alas Kaki PT. BO KYUNG PASURUAN). Journal of Innovation in Business and Economics, 7(2), pp.105-114.	Kepemimpinan transformasional Robbins and Judge, (2015) Motivasi Muhammad *et al*., (2014) Kinerja Suartama and Ardana, (2014)	gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi
19	Bana, A., 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemediasi (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam), Kota Kendari). Jurnal Bisnis dan Manajemen, 3(1).	Kepemimpinan transformasional Smith *et al*., (2004) Motivasi Luthans, (2002) Kinerja Mathis dan Jackson (2006)	kepemimpinan transfor-masional secara tidak langsung yaitu dimediasi oleh motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
20	Putra, K., *et al* 2019 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. E-Jurnal Manajemen, 8(6), pp.3618-3645.	Kepemimpinan transformasional Bass (1985) Motivasi Cemal *et al*. (2012) Kinerja Pranoto (2014)	gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi
21	Novitasari, D. and Asbari, M., 2020. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah Sebagai Mediator. Jurnal Manajemen, 10(2), pp.84-	Kepemimpinan transformasional Bernarto *et al*., (2020) Kesiapan untuk berubah Holt,et.al (2007) Kinerja	kesiapan untuk berubah mampu memediasi hubungan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Lanjutan tabel 2.2

	99.	Bernardin & Russel, (1993)	
22	Yuwono, T., *et al* 2020. Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Masa Pandemi Covid-19. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen, 5(3).	Kepemimpian transformasional Agistiawati *et al*., (2020) Kesiapan Untuk Berubah Purwanto, Asbari, Fahlevi, *et al*., (2020) Kinerja Karyawan Asbari, (2019)	Kesiapan untuk berubah mampu memediasi hubungan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
23	Asbari, M., *et al* 2020. Mempertahankan Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus pada Industri Ritel. (JMK) Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 5(3), pp.183-203.	Kepemimpinan transformasional Bass & Avolio, (2000) Kesiapan untuk berubah Holt *et al*., (2007) Kinerja karyawan Armstrong & Taylor, (2014)	kesiapan untuk berubah mampu memediasi hubungan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
24	Asbari, M., *et al* 2020. Analisis Readiness For Change Terhadap Kinerja: Perspektif Karyawan Kontrak Di Masa Pandemi COVID-19. Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi, 16(2), pp.1-16.	Kepemimpinan transformasional Bass & Avolio, (2000) Kesiapan untuk berubah Holt *et al*., (2007) Kinerja Luthans, (2005)	readiness for change mampu memediasi hubungan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Dalam membentuk persepsi keyakinan karyawan untuk melakukan sebuah perubahan dalam organisasi diperlukan pemahaman tentang cara-cara yang dapat digunakan untuk menumbuhkan kesiapan untuk berubah. Ada dua hal yang bisa dilakukan oleh organisasi, yaitu

membangun kesiapan karyawan untuk berubah dan memecahkan masalah untuk menghindari perubahan (Banjongprasert, 2017).

Kesiapan untuk berubah merupakan multidimensi yang dipengaruhi oleh keyakinan karyawan bahwa mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan (yaitu perubahan efikasi), perubahan itu diusulkan sesuai dengan theorganization (yang kesesuaian), pemimpin berkomitmen untuk perubahan yang diusulkan (yang merupakan dukungan manajemen), juga perubahan yang diusulkan harus bermanfaat bagi anggota organisasi (yang merupakan keuntungan pribadi).

Astuti (2018) mengatakan dalam tulisannya menyebutkan salah satu faktor pendorong perubahan adalah kebutuhan untuk berubah. Lingkungan selalu berubah, dan perusahaan memiliki kebutuhan untuk berubah demi mempertahankan eksistensi dan mampu bersaing. Banyak perusahaan merencanakan perubahan untuk membenahi sistem, mengatasi permasalah-permasalahan dan membentuk suatu keunggulan bersaing, namun perubahan yang direncanakan terkadang tidak berjalan sesuai harapan. Banyak keraguan dan ketakutan akan kegagalan karena kurangnya kesiapan untuk berubah dari para karyawan. Organisasi yang hendak melakukan perubahan sangat membutuhkan dukungan terbuka karyawan yang mampu mempersiapkan diri dengan baik dan siap untuk berubah. Hasil lainnya menemukan bahwa faktor keberhasilan perubahan organisasi adalah kesiapan karyawan dalam berubah. Hal tersebut membuktikan

bahwa kesiapan untuk mberubah karyawan merupakan faktor penting demi tercapainya hasil perubahan yang diharapkan.

Astuti, (2018) yang menduga bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan Universitas Ahmad Dahlan tidak terbukti. Bila melihat dari karakteristik karyawan yang sebagian besar memiliki masa kerja di atas 10 tahun serta jawaban responden pada item-item pertanyan yang diajukan peneliti, maka Universitas Ahmad Dahlan memiliki karyawan yang telah berpengalaman dan mandiri dalam pekerjaannya.

Novitasari, *et al* (2020), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pergantian karyawan di suatu industri. Kesimpulan dari penelitian ini mendukung bukti yang ditemukan pada penelitian sebelumnya bahwa kesiapan untuk berubah berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja (Banjongprasert, 2017; Katsaros dkk., 2020).

Novitasari *et al* (2020) menyatakan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhdapa kesiapan untuk berubah sedangkan penelitian oleh Astuti (2018) menyatakan bahwa tidak terbukti jika variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut :

H1 : Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah.

2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Karyawan

Susilo (2018), mengatakan bahwa menurut (Pinder 2014) motivasi merupakan keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Ada dua syarat mutlak untuk memotivasi kerja seorang karyawan yaitu kemampuan bekerja dan kemauan untuk bekerja.

Susilo (2018) juga mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kegiatan memengaruhi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi, karena kebutuhan setiap organisasi dan departemen berbeda-beda sehingga setiap pemimpin mempunyai gaya yang berbeda dalam memimpin perusahaan. Salah satu gaya kepemimpinan yang dibahas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mencurahkan perhatiannya pada masalah yang dihadapi pengikutnya dan perkembangan kebutuhan setiap pengikutnya dengan cara mendorong mereka untuk mencapai tujuan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Septyan, *et al* (2017), menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan positif signifikan dengan Motivasi Kerja. Semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional

diterapkan dalam perusahaan maka motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan Tucunan (2014) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan. Hasil analisis ini memberikan informasi bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap motivasi karyawan. Artinya, semakin kuat pemahaman dan pelaksanaan kepemimpinan transformasional maka semakin kuat motivasi kerja karyawan.

Zareen *et al* (2015), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi berkorelasi positif. Kemudian dari beberapa variabel pada artikel tersebut mengatakan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh paling rendah. Faktor terpenting adalah bahwa manajer dan pemimpin harus mengadopsi gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dijalani dan nilai-nilai serta atribut pengikut agar mereka termotivasi dan berkomitmen pada tujuan organisasi untuk kinerja yang optimal.

Dari beberapa uraian di atas maka dalam penulisan dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Karyawan

2.3.3 Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam tulisan Asbari, *et all* (2020) dengan judul Analisis Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Studi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan, mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dapat memengaruhi kesiapan untuk berubah. Komitmen organisasi merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kepercayaan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi. Selain itu employee engagement (keterlibatan kerja) memiliki peranan dalam keberhasilan implementasi perubahan organisasi, terutama yang berskala besar yang melibatkan seluruh elemen dari organisasi. Karyawan yang terlibat dalam kegiatan organisasi akan cenderung mendukung jalannya perubahan organisasi dan siap untuk berubah. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di salah salah satu industri otomotif di Banten yang dimediasi oleh kesiapan untuk perubahan. Kemudian di dalam penelitiannya disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan di industri.

Dalam penelitian yang di lakukan oleh Kustini *et al* 2020) dengan judul Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah dan *Proactive* Behavior Terhadap Kinerja mengatakan bahwa alam konteks organisasional, kesiapan individu untuk berubah diartikan sebagai kesediaan individu

untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang dilaksanakan organisasi selama perubahan berlangsung dalam organisasi tersebut. Menurut Desplaces (2005), kesiapan individu untuk menghadapi perubahan akan menjadi daya pendorong yang membuat perubahan itu akan memberikan hasil yang positif. Dalam banyak hal, kesiapan individu analog dengan proses perubahan dalam organisasi model Lewin "unfreezing-changing-refreezing". Faktor penentu kesiapan untuk perubahan dalam organisasi adalah rangsangan dari adanya reformasi perubahan sehingga kesiapan karyawan untuk berubah adalah berkorelasi positif dengan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan melalui proactive behavior. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, telah diperoleh hasil bahwa kesiapan individu untuk berubah (X) berpengaruh positif terhadap kinerja pengelola SIGARKU (Y) di UPN "Veteran" Jawa Timur.

(Novitasari dan Asbari 2020) kesiapan untuk berubah secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja guru di industri. Kesimpulan penelitian ini mendukung apa yang telah ditemukan pada penelitian sebelumnya, bahwa kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Banjongprasert, 2017; Katsaros *et al.*, 2020).

Dari beberapa uraian di atas maka dalam penulisan dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Terdapat Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Karyawan

2.3.4 Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh (Mohamud *et al* 2017), dengan judul *The Effect of Motivation On Employee Performance : Case Study In Hormuud Company In Mogadishu Somalia* mengatakan bahwa bertujuan untuk menganalisis pendorong motivasi kerja karyawan terhadap tingkat kinerja karyawan yang tinggi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Hormuud Company di Mogadishu Somalia. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang baik antara motivasi dan kinerja karyawan dan hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Hormuud di Mogadishu Somalia. Peneliti merekomendasikan bahwa semua karyawan harus termotivasi untuk memastikan mereka dipertahankan dan ini akan meningkatkan kinerja. Dengan cara ini produktivitas dan efektivitas organisasi secara keseluruhan dapat ditingkatkan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Tumilaar 2015) dengan judul Pengaruh Disiplin, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPJS Ketenagakerjaan SULUT, salah satunya bertujuan untuk mengetahui Motivasi kinerja pegawai di BPJS Ketenagakerjaan SULUT. Hasil dari penelitian tersebut adalah motivasi memberi pengaruh pengaruh signifikan terhadap kinerja

pegawai dalam pengelolaan sumber daya manusia BPJS Ketenagakerjaan SULUT. Hasil ini setara dengan teori yang semakin termotivasi seseorang, semakin tinggi prestasi kerjanya. Untuk alasan ini, akan lebih baik untuk manajemen untuk meningkatkan motivasi yang datang dari dalam maupun luar setiap karyawan.

Dari beberapa uraian di atas maka dalam penulisan dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Terdapat Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

2.3.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kesiapan Untuk Berubah sebagai Mediator

Penelitian yang dilakukan oleh (Novitasari dan Asbari 2020) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan Untuk Berubah Sebagai Mediator disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah pada karyawan di industri. (Katsaros *et al*., 2020) dengan judul "*The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change"*, mengatakan bahwa peran variabel kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh yang baik terhadap hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memengaruhi kesiapan karyawan

untuk berubah; serta kesiapan untuk berubah memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja.

Penelitian (Asbari *et al*, 2021) dengan judul "*Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change"*, memberikan sebuah keterangan bahwa kesiapan berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kesiapan berubah pegawai dalam suatu industri penelitian ini mendukung bukti-bukti yang ditemukan pada penelitian sebelumnya(Katsaros dkk., 2020) yang mengklaim bahwa kesiapan untuk berubah dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

(Yuwono *et al,* 2020) dengan judul Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Masa Pandemi Covid19. Dari penelitian tersebut sebuah hasil penelitian yang mengatakan disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawanmelalui kesiapan untuk berubah pada karyawan di industri.

Dari uraian di atas maka dalam penulisan dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kesiapan Untuk Berubah sebagai mediator

2.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Karyawan sebagai Variabel Mediator

Penelitian (Baskoro *et al* 2015) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. Dari hasil perkalian pengaruh tidak langsung diperoleh koefisien jalur diperoleh hubungan sebesar 0,300. Koefisien path yang bertanda positif (0,300) mengindikasikan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional melalui motivasi kerja mengakibatkan semakin meningkatnya Kinerja Karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 4 dapat diterima, di mana dengan semakin meningkatnya kepemimpinan transformasional (melalui motivasi kerja) maka berpengaruh pada meningkatnya kinerja karyawan.

(Priyanto 2016), gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, dalam arti bahwa motivasi dapat memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pimpinan memiliki kemampuan dalam memotivasi dan mengawasi bawahannya untuk mencapai standar kerja yang lebih baik sebagai upaya mengantisipasi kegagalan kerja yang mungkin terjadi. Karyawan memiliki harapan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menciptakan atau membangkitkan semangat kerja bawahannya, mendorong

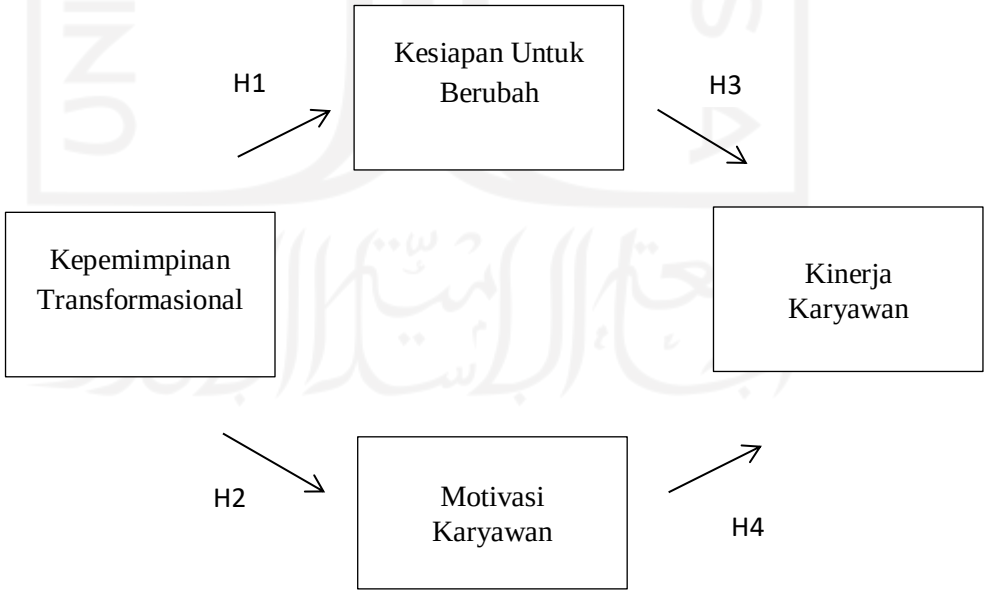
bawahannya untuk memiliki komitmen yang kuat sebagai upaya pencapaian tujuan perusahaan.

Dari uraian di atas maka dalam penulisan dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H6 : Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi karyawan sebagai mediator

2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Penelitian yang dilakukan terdiri atas variabel independen atau variabel bebas (X1) yaitu Kepemimpinan Transformasional, (Y) yaitu Karyawan dan variabel mediasi (Z1) Kinerja Karyawan dan (Z2) Kesiapan Untuk Berubah. Dengan demikian kerangka penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yang di mana penelitian ini menggunakan metode penelitian dengan menggunakan populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara *random*, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Creswell, 2010). Penelitian ini bersumber dari data. Penulis mengelompokkan data dalam dua tipe utama, yaitu data kategorial dan data numerik. Data kategori terdiri dari data nominal dan data ordinal, sedangkan data numerik terdiri dari data interval dan data ratio.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini akan dilakukan di PT. Karsa Utama Lestari yang berada di jalan S. Parman no.45 Biawao, Kota Selatan, Kota Gorontalo Provinsi Gorontalo.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Karsa Utama Lestari Gorontalo dengan total karyawan berjumlah 100 karyawan. Menurut (Creswell 2016) teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah purposive sampling yang dimana sampel yang diambil berdasarkan beberapa kriteria, seperti umur , jenis kelamin dan masa kerja (Cresswell, 2016).

3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian

3.4.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan sebuah atribut atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang di mana sudah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Creswell, 2016). Dalam penelitian ini terdapat 3 variabel, yaitu :

a. Variabel Eksogen

Creswell (2009) Variabel indepen adalah variabel yang mungkin menyebabkan, memengaruhi, atau berefek pada hasil. Variabel independen disebut juga dengan istilah variabel *treatment, manipulated, antecedent, atau predictor.* Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Transformational Leadership* (X1)

b. Variabel Mediasi

Creswell (2009) Variabel mediasi berada di tengah antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel ini memediasi pengaruh variabel independen pada variabel dependen. Variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian adalah *employee motivation (Z1) dan readiness to change* (Z2).

c. Variabel Endogen

Creswell (2009) Variabel dependen adalah variabel yang bergantung pada variabel independen. Variabel ini adalah hasil dari

pengaruh variabel independen. Istilah lain variabel ini adalah variabel *criterion, outcome, dan effect.* Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *employee performance* (Y).

3.4.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan sebuah petunjuk bagaimana variabel diukur, oleh karena itu peneliti dapat mengetahui baik dan buruknya dari pengukuran tersebut. Dalam penelitian ini definisi operasional dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk berkerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi mewujudkan tujuan sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan dan tingginya kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya (Arianty, 2015). Pada variabel ini responden yang di mana karyawan dari karyawan PT. Karsa Utama Lestari memberikan sebuah tanggapan terhadap perilaku pemimpin mereka yang dapat memberikan sebuah dorongan yang baik untuk efektivitas organisasi.

Pada penelitian Tucunan *et al*, (2014) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional diukur dengan skala likert satu (1) sampai dengan (5) dan terdiri dari 8 indikator yaitu :

1) percaya dengan pemimpin dalam organisasi.
2) yakin pimpinan dapat menangani masalah dalam pekerjaan

3) merasa bahwa saya sedang bekerja untuk alasan yang lebih besar daripada sekedar mencari uang untuk hidup.
4) percaya dengan pemimpin meskipun ketika ada ketidakberesan dalam organisasi.
5) percaya dengan kemampuan pimpinan untuk membuat keputusan dalam pekerjaan.
6) mengagumi pemimpin pada organisasi ini.
7) Sukar menemukan pimpinan organisasi seperti yang ada sekarang.
8) percaya terhadap keputusan yang dibuat pemimpin.

b. Kesiapan Untuk Berubah

Sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhioleh isi, proses, konteks dan karakteristik individu; merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini Astono dan Rahayuningsih (2018). Dalam penelitian ini indikator untuk mengukur variabel kesiapan untuk berubah menggunakan skala likert satu (1) sampai dengan lima (5) dan akan dikombinasikan dengan keadaan terkini di Indonesia yang di mana sedang dilanda pandemi hingga saat ini dan terdapat 7 indikator Holt, *et al*, (2007), yaitu :

1) Keyakinan bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi Perusahaan.

2) Keyakinan bahwa perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan.
3) Kewajaran alasan atas terjadinya perubahan dalam perusahaan.
4) Keyakinan bahwa perusahaan akan berfokus pada manfaat dari perubahan perusahaan.
5) Keyakinan atas kemampuannya untuk menerapkan perubahan
6) Pimpinan dan manajemen dalam organisasi komit dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan.
7) Keyakinan bahwa perubahan membawa manfaat bagi perusahaan.

c. Motivasi Karyawan

Agustine (2020) Motivasi merupakan akumulasi proses yang memengaruhi perilaku. Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri pegawai yang membangkitkan energi dan mengarahkan sikap pegawai untuk bekerja dengan tujuan pemenuhan kebutuhannya dan tujuan organisasi (Yakup 2017).

Pengukuran terhadap motivasi menurut (Garcia, 2019). menggunakan skala likert satu (1) sampai dengan lima (5) dan terdapat 7 indikator di dalamnya yaitu:

a. Kinerja
b. Penghargaan
c. Tantangan
d. Tanggung Jawab

e. Pengembangan

f. Keterlibatan

g. Kesempatan

d. Kinerja

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam penelitian Tucunan *et al* (2014).

Kinerja yang baik merupakan keinginan bagi setiap perusahaan. Dalam penelitian ini akan menggunakan skala likert satu (1) sampai dengan lima (5). Robbins, (2006), dengan 6 item yang di dalamnya terdapat 9 indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah :

1) Kualitas
    a. Dalam bekerja saya sangat mementingkan ketelitian.
    b. Dalam bekerja saya memerhatikan kerapihan.
2) Kuantitas
    a. Hasil dari pekerjaan yang saudara lakukan sesuai dengan target awal.
3) Ketepatan waktu
    a. Dalam melaksanakan pekerjaan, saya lakukan dengan benar dan tepat waktu.
4) Efektivitas

a. Saya memanfaatkan waktu luang di kantor untuk hal yang berguna bagi pekerjaan.

5) Kemandirian

a. Saya mempunyai inisiatif melakukan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari pimpinan.

6) Komitmen kerja

a. Saya dengan perusahaan terjalin hubungan yang baik.
b. Saya mempunyai tanggung jawab dengan baik terkait pekerjaan yang saya lakukan.
c. Saya akan bertahan apabila ada lowongan bekerja di tempat lain yang lebih menjanjikan.

3.1 Data dan Sumber Data

1) Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

a. Jenis Data

Jenis data pada penelitian ini merupakan data primer. Dalam penelitian Buwana dan Suryawardani, (2017) mengatakan bahwa data primer adalah data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data Creswell (2016).

b. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini akan menggunakan kuisioner dalam mengumpulkan data. Menurut Creswell (2016) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya. Dengan mencatat data yang tersedia yang berhubungan dengan permasalahan penelitian yang ada. Masing-masing variabel dirinci dalam beberapa butir pertanyaan yang diajukan kepada responden melalui kuesioner. Pilihan alternatif jawaban dengan menggunakan skala Likert dengan skala sebagai berikut:

Sangat tidak setuju	: Skor 1
Tidak setuju	: Skor 2
Netral	: Skor 3
Setuju	: Skor 4
Sangat setuju	: Skor 5

Konsep operasional variabel yang merupakan pondasi untuk menyusun instrumen penelitian, disajikan sebagai berikut :

Tabel 3. 1Variabel Operasional

Variabel penelitian	Jumlah Item	Referensi
Kepemimpinan Transformasional (X1)	8	Tucunan *et al* (2014)
Kesiapan untuk berubah (Z1)	7	Holt, *et al*, (2007)
Motivasi (Z2)	7	Garcia (2019)
Kinerja (Y3)	9	Robbins, (2006)

3.5 Teknik Analisis Data

3.5.1 Metode SEM

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini digunakan analisis multivariat *structual equation model* (SEM). SEM adalah salah satu bidang kajian statistika yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah penelitian, di mana peubah bebas maupun peubah respon adalah peubah yang tak terukur. SEM dapat menguji secara simultan sebuah rangkaian hubungan yang relatif sulit terukur.

Hubungan yang dimaksud adalah hubungan yang dibentuk dari salah satu atau lebih peubah bebas dengan satu atau lebih peubah tidak bebas. Peubah-peubah tersebut dapat berupa peubah laten yaitu peubah yang tidak dapat diukur secara langsung, yang terbentuk dari beberapa peubah penjelas/manifes, yaitu peubah yang dapat diukur secara langsung (Ningsi dan Agustina 2018).

3.5.2 Partial Least Square (PLS)

Menurut Budiarsi (2020), PLS-SEM bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antar konstruk tersebut. Ghozali & Latan (2015). PLS-SEM adalah pendekatan model kausal yang tujuan utamanya memaximumkan variance yang dijelaskan dalam konstruk dependen, serta mengevaluasi kualitas data berbasis karakteristik measurement model. Sedangkan menurut Ghozali (2006:4)senada dengan pendapat sebelumnya bahwaSEM berbasis component atau variance disebut Partial Least Square(PLS) ; orientasi analisisnya selain menguji model kausalitas/teori juga memprediksi. PLS digunakan untuk causal-predictive analysis dalam situasi kompleksitas yang tinggi dan dukungan teori yang rendah. Merupakan metode yang powerfull karena tidak didasarkan banyak asumsi.

3.5.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Budiarsi (2020), menjelaskan bahwa dalam PLS, model pengukuran atau outer model dengan indicator reflektif dievaluasi dengan convergentdan discriminant validitydari indikatornya serta composite reliability untuk blok indicator. Kriteria utama untuk menilai kualitas inner modeladalah koefisien determinasi (R2), yang merepresentasikan jumlah variance yang dijelaskan dari setiap variabel laten endogen. Disamping nilai R2, model konstruk juga dievaluasi dengan melihat Q2 predictive relevance, untuk mengukur

seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ghozali, (2006).

3.5.4 *Convergent Validality*

Dalam mengukur besar korelasi antar konstruk dengan variabel laten, dapat menggunakan *convergent validity*. Dalam evaluasi *convergent validity* dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran (indikator) dengan konstruknya. Convergent validity dari measurement model dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi antara scoreitem/indikator dengan skor kontraknya. Dalam model PLS memenuhi convergent validitydapat dikatakan valid apabila nilai loading 0.5 hingga 0,6 (Ghozali, 2015).

3.5.5 *Discriminant Validity*

Discriminant validity mengukur seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Nilai discriminant validity yang tinggi memberikan bukti bahwa suatu konstruk adalah unik dan mampu menangkap fenomena yang diukur. Pada uji discriminant validity ini, syarat pertama yang harus dipenuhi adalah nilai AVE. Validitas diskriminan mengacu pada sejauh mana konstruk sebenarnya berbeda satu sama lain secara empiris. Ini juga mengukur tingkat perbedaan antara konstruksi yang tumpang tindih.

Validitas diskriminan dapat dievaluasi dengan menggunakan indikator cross-loading, kriteria Fornell & Larcker dan rasio korelasi

Heterotrait-monotrait (HTMT). Dengan melihat cross-loading (Hamid, 2017).

3.5.6 *Composite Reliabili*ty

Interpretasi composite reliability sama dengan cronbach's alpha di mana nilai batas ≥ 0.7 bisa diterima dan nilai ≥0.8 dianggap sangat memuaskan. Ukuran lain dari convergent validity adalah nilai AVE yang menggambarkan besarnya varian atau keragaman variabel manifest yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variabel manifest yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variabel manifest terhadap konstruk latennya.

3.5.7 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan setelah selesai melakukan evaluasi model pengukuran. Dalam mengevaluasi model struktural bisa dengan cara melihat signifikansi hubungan antar konstruk atau variabel yang digambarkan oleh koefisien jalur (path coefficient)., kemudian R2, dan dilanjutkan oleh Q2 predictive relevance, lalu bootstrapping.

1) R-Square (R^2)

Haryono (2016) menjelaskan bahwa interpretasi $\boldsymbol{R^2}$ sama dengan $\boldsymbol{R^2}$ regresi linear, di mana besarnya variability variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Chin (1998) dalam Yamin dan Kurniawan (2011) menyatakan kriteria $\boldsymbol{R^2}$ terdiri dari tiga

klasifikasi yaitu nilai $\boldsymbol{R^2}$ 0.67, 0.33, dan 0.19 sebagai substansial, sedang dan lemah. Perubahan nilai $\boldsymbol{R^2}$ dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substansif.

2) $\boldsymbol{Q^2}$ Predictive Relevance

$\boldsymbol{Q^2}$ predictive relevance digunakan untuk merepresentasi sintesis dari cross validation dan fungsi fitting dengan memprediksi dari observed variable dan estimasi dari parameter konstruk. Nilai $\boldsymbol{Q^2} > 0$ membuktikan bahwa model memiliki predictive relevance, sedangkan jika nilai $\boldsymbol{Q^2} < 0$ membuktikan bahwa model kurang memiliki predictive relevance (Haryono, 2016).

3) Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Bootstrapping digunakan untuk menilai signifikansi antar variabel. Prosedur bootstrap menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling kembali. Menurut Hair *et al*.(2011) dalam Ghozali dan Latan (2015) menyarankan number of bootstrap sebesar 5000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sample. Namun Ghozali dan Latan (2015) menyatakan beberapa literatur menyarankan number of bootstrap sebesar 200-1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar error estimate PLS. Dalam metode resampling bootstrap nilai signifikansi yang digunakan t-value 1.65 (significance level = 10%), 1.96 (significance level = 5%), dan 2.58 (significance level = 1%).

4) Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam analisis PLS yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1998) dalam Ghozali dan Latan (2015) sebagai berikut :

a. Model pertama, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada t-statistik > 1,96
b. Model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada t-statistik > 1,96
c. Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen.

Pada pengujian tahap terakhir, jika pengaruh variabel eksogen terhadap endogen menunjukkan tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan pada t-statistik > 1.96, maka variabel mediasi terbukti dapat memediasi terbukti dapat memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, akan disajikan hasil olah data kuantitatif yang diperoleh dengan menyebarkan kuisioner daring menggunakan Google Form. Kuisioner disebarkan dengan membagikan link Google Form secara langsung kepada target penelitian. Kuisioner yang dibagikan berisi pernyataan-pernyataan untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, yang dimediasi oleh kesiapan untuk berubah dan motivasi kerja. Penelitian ini dilakukan dengan menjadikan PT. Karsa Utama Gorontalo sebagai objek penelitian, serta sebanyak 80 karyawan perusahaan tersebut sebagai narasumber dan atau responden dalam penelitian ini.

4.1 Analisis Deskriptif

4.1.1 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Responden pada penelitian adalah para karyawan yang bekerja di PT Karsa Utama Gorotontalo yang terdiri laki-laki dan perempuan yang diambil secara acak dari segala divisi pekerjaan. Responden yang mengisi kuesioner memiliki masa kerja di atas 1 tahun dan berusia 20 tahun ke atas. Responden pada penelitian mayoritas perempuan sebanyak 47 orang dan laki-laki sebanyak 33 orang. Rata-rata masa kerja responden sudah lebih dari 1 tahun masa kerja berdasarkan data dapat disimpulkan bahwa yang mengisi kuesioner mayoritas perempuan dan seluruh responden sudah memiliki masa kerja di atas 1 tahun.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Untuk mengukur distribusi jawaban pada penelitian ini, kriteria pendapat responden akan diukur menggunakan skala interval dengan membagi selisih nilai maksimal dan minimal dengan jumlah kelas.

$$interval = \frac{nilai\ maksimal - nilai\ minimal}{jumlah\ kelas}$$

$$interval = \frac{5-1}{5} = 0{,}8$$

Tabel 4. 1Skala Distribusi Berdasarkan Interval

Skala Interval	Kategori
1.00 – 1.80	Sangat Rendah
1.81 – 2.60	Rendah
2.61 – 3.40	Sedang
3.41 – 4.20	Tinggi
4.21 – 5.00	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2022.

a. Hasil Analisis Variabel Eksogen (Kepemimpinan Transformasional)

Variabel eksogen pada penelitian ini terdiri dari 8 indikator pernyataan yang digunakan sebagai ukuran pendapat karyawan PT. Karsa Utama Gorontalo tentang kepemimpinan transformasional di perusahannya.

Tabel 4. 2Kepemimpinan Transformasional

	Kode	Item	Mean	Kategori
Kepemimpinan Transformasional	X1	Percaya dengan pemimpin dalam organisasi	4,16	Tinggi
	X2	Yakin pimpinan dapat menangani masalah dalam pekerjaan	4,19	Tinggi
	X3	Merasa bahwa saya sedang bekerja untuk alasan yang lebih besar	4,05	Tinggi

		daripada sekedar mencari uang untuk hidup		
	X4	Percaya dengan pemimpin meskipun ketika ada ketidakberesan dalam organisasi	4,10	Tinggi
	X5	Percaya dengan kemampuan pimpinan untuk membuat keputusan dalam pekerjaan	4,20	Tinggi
	X6	Mengagumi pemimpin pada organisasi ini	4,24	Sangat Tinggi
	X7	Menemukan pimpinan organisasi seperti yang ada sekarang	4,19	Tinggi
	X8	Percaya terhadap keputusan yang dibuat pemimpin	4,18	Tinggi
	Total		**4,16**	**Tinggi**

Sumber: Data Primer diolah, 2022.

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa rata-rata total penilaian responden terhadap kepemimpinan di perusahaannya masuk pada kategori tinggi yaitu dengan capaian nilai sebesar 4,16. Adapun indikator yang dianggap paling dimiliki oleh PT. Karsa Utama Gorontalo yaitu X6 dengan pernyataan "Mengagumi pemimpin pada organisasi ini". Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional telah diterapkan pada Perusahaan dan masuk dalam kategori tinggi.

b. Hasil Analisis Variabel Mediasi (Kesiapan untuk Berubah)

Penelitian ini menggunakan 2 variabel mediasi. Variabel mediasi pertama yaitu kesiapan untuk berubah. Indikator untuk mengukur kesiapan untuk berubah pada PT. Karsa Utama Gorontalo yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari 7 pernyataan yang menggambarkan kesiapan untuk berubah.

Tabel 4. 3Kesiapan untuk Berubah

	Kode	Item	Mean	Kategori
Kesiapan Untuk Berubah	M1_1	Saya yakin bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi Perusahaan selama pandemi covid19	4,01	Tinggi
	M1_2	Saya yakin bahwa perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan selama pandemi covid19	4,03	Tinggi
	M1_3	Saya mewajarkan alasan atas terjadinya perubahan dalam perusahaan selama pandemi covid19	4,20	Tinggi
	M1_4	Saya yakin bahwa perusahaan akan berfokus pada manfaat dari perubahan perusahaan perusahaan selama pandemi covid19	3,98	Tinggi
	M1_5	Saya yakin atas kemampuannya untuk menerapkan perubahan perusahaan selama pandemi covid19	4,19	Tinggi
	M1_6	Pimpinan dan manajemen dalam organisasi komit dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan perusahaan selama pandemi covid19	3,99	Tinggi
	M1_7	Saya yakin bahwa perubahan membawa manfaat bagi perusahaan perusahaan selama pandemi covid19	4,25	Sangat Tinggi
			4,09	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa rata-rata total penilaian responden terhadap kesiapan PT. Karsa Utama Gorontalo untuk berubah masuk pada kategori tinggi sampai dengan sangat tinggi. Penilaian variabel ini mendapatkan capaian toal nilai sebesar 4,09. Adapun indikator yang dianggap paling dimiliki oleh PT. Karsa Utama Gorontalo dalam kesiapannya untuk berubah yaitu M1_7 dengan pernyataan “Saya yakin bahwa perubahan membawa

manfaat bagi perusahaan perusahaan selama pandemi covid19“, yang mendapat nilai 4,25 dan menjadi satu-satunya indikator yang masuk pada kategori sangat tinggi. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa kesiapan PT. Karsa Utama untuk berubah sudah tinggi.

c. Hasil Analisis Variabel Mediasi (Motivasi Karyawan)

Variabel mediasi kedua yaitu motivasi karyawan. Indikator untuk mengukur motivasi yang dimiliki oleh karyawan pada PT. Karsa Utama Gorontalo terdiri dari 7 pernyataan yang digunakan sebagai ukuran motivasi yang dimiliki oleh karyawan PT. Karsa Utama Gorontalo.

Tabel 4. 4Motivasi Karyawan

	Kode	Item	Mean	Kategori
Motivasi Karyawan	M2_1	Saya akan menjaga kinerja saya dalam bekerja	4,26	Sangat Tinggi
	M2_2	Saya akan bekerja dengan maksimal hingga mendapatkan penghargaan	3,93	Tinggi
	M2_3	Tantangan baru merupakan sebuah motivasi dalam bekerja	4,14	Tinggi
	M2_4	Saya akan bertanggung jawab atas seluruh pekerjaan saya	4,20	Tinggi
	M2_5	Saya merasa ingin selalu berkembang dalam pekerjaan saya	4,16	Tinggi
	M2_6	Saya ingin selalu terlibat dalam sebuah pekerjaan	4,25	Sangat Tinggi
	M2_7	Saya merasa senang ketika mendapatkan kesempatan yang lebih dalam bekerja	4,25	Sangat Tinggi
			4,17	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa rata-rata total penilaian responden terhadap motivasi karyawan pada PT. Karsa Utama Gorontalo masuk pada kategori tinggi sampai dengan sangat tinggi yaitu dengan capaian total nilai

sebesar 4.17. Adapun indikator dengan capaian nilai tertinggi yaitu M2_1 dengan pernyataan "Saya akan menjaga kinerja saya dalam bekerja", yang mendapat nilai 4,26 dan masuk pada kategori sangat tinggi. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang bekerja di PT. Karsa Utama Gorontalo memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja.

d. Hasil Analisis Variabel Endogen (Kinerja Karyawan)

Variabel endogen pada penelitian ini terdiri dari 9 indikator pernyataan yang digunakan sebagai ukuran kinerja yang dimiliki oleh karyawan PT. Karsa Utama Gorontalo.

Tabel 4. 5 Kinerja Karyawan

	Kode	Item	Mean	Kategori
Kinerja Karyawan	Y1	Dalam bekerja saya sangat mementingkan ketelitian	4,24	Sangat Tinggi
	Y2	Dalam bekerja saya memerhatikan kerapihan	4,06	Tinggi
	Y3	Hasil dari pekerjaan yang saudara lakukan sesuai dengan target awal	4,34	Sangat Tinggi
	Y4	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya lakukan dengan benar dan tepat waktu	4,01	Tinggi
	Y5	Saya memanfaatkan waktu luang di kantor untuk hal yang berguna bagi pekerjaan	4,10	Tinggi
	Y6	Saya mempunyai inisiatif melakukan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari pimpinan	4,19	Tinggi
	Y7	Saya dengan perusahaan terjalin hubungan yang baik	4,18	Tinggi
	Y8	Saya mempunyai tanggung jawab dengan baik terkait pekerjaan yang saya lakukan	4,24	Sangat Tinggi
	Y9	Saya akan bertahan apabila ada lowongan bekerja di tempat lain yang lebih menjanjikan	4,05	Tinggi

			4,16	**Tinggi**

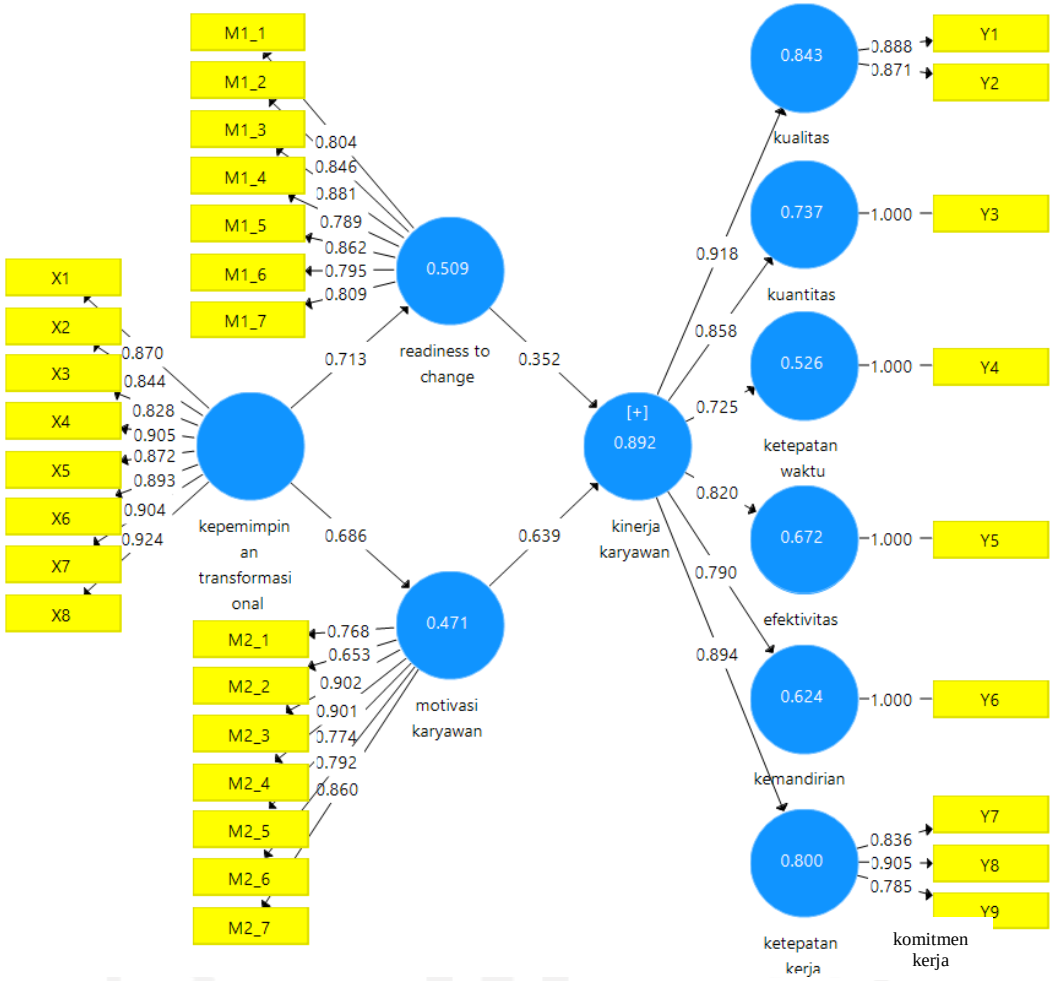
Sumber: Data Primer diolah, 2022.

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa rata-rata total kinerja karyawan di PT. Karsa Utama Gorontalo masuk pada kategori tinggi sampai dengan sangat tinggi yaitu dengan capaian total nilai sebesar 4.16. Adapun indikator yang memiliki nilai paling tinggi yaitu Y3 dengan pernyataan "Hasil dari pekerjaan yang saudara lakukan sesuai dengan target awal", yang mendapat nilai 4,34 dan masuk pada kategori sangat tinggi. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan di PT. Karsa Utama Gorontalo memiliki kinerja yang tinggi.

4.2 Evaluasi Model Pengukuran Outer Model

4.2.1 Convergent Validity

Pengukuran Convergent Validity merupakan pengukuran validitas konstruk. Validitas yang konvergen dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali, 2014). Nilai validitas pada output SmartPLS dapat dilihat dari nilai loading factor untuk tiap item konstruk, di mana, jika nilai loading lebih besar dari 0,7, maka item tersebut valid digunakan sebagai indikator variabel latennya. Namun, menurut Ghozali dan Latan (2015), nilai loading antara 0,5 sampai dengan 0,6 masih dianggap cukup untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran.



Gambar 4. 1Hasil Pengukuran Outer Model

Tabel 4. 6 Nilai loading factor konstruk

First Order	Second Order	Item	Loading	Ket
Kepemimpinan Transformasional		X1	0,870	Valid
		X2	0,844	Valid
		X3	0,828	Valid
		X4	0,905	Valid
		X5	0,872	Valid
		X6	0,893	Valid
		X7	0,904	Valid
		X8	0,924	Valid
Kesiapan Untuk Berubah		M1_1	0,804	Valid
		M1_2	0,846	Valid
		M1_3	0,881	Valid
		M1_4	0,789	Valid
		M1_5	0,862	Valid
		M1_6	0,795	Valid

		M1_7	0,809	Valid
Motivasi Karyawan		M2_1	0,768	Valid
		M2_2	0,653	Valid
		M2_3	0,902	Valid
		M2_4	0,901	Valid
		M2_5	0,774	Valid
		M2_6	0,792	Valid
		M2_7	0,860	Valid
Kualitas		Y1	0,888	Valid
		Y2	0,871	Valid
Kuantitas		Y3	1,000	Valid
Ketepatan Waktu		Y4	1,000	Valid
Efektivitas		Y5	1,000	Valid
Kemandirian		Y6	1,000	Valid
Komitmen Kerja		Y7	0,836	Valid
		Y8	0,905	Valid
		Y9	0,785	Valid
	Kinerja Keryawan	Y1	0,832	Valid
		Y2	0,782	Valid
		Y3	0,858	Valid
		Y4	0,725	Valid
		Y5	0,820	Valid
		Y6	0,790	Valid
		Y7	0,659	Valid
		Y8	0,770	Valid
		Y9	0,812	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2022.

Dari tabel di atas (Tabel 4.6), dapat disimpulkan bahwa nilai pada loading factor setiap item dari seluruh variabel baik pada *first order* maupun *second order* yaitu Kepemimpinan transformasional, Kesiapan untuk berubah, Motivasi karyawan, serta Kinerja Karyawan serta Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas, Kemandirian, dan Ketepatan Kerja telah memenuhi rule of thumb uji validitas. Selain aitem Y7 dan M2_2 pada variabel Kinerja Karyawan dan Motivasi Karyawan, seluruh aitem mendapatkan nilai lebih dari 0,7 pada pengukurannya. Adapun aitem lainnya yang memiliki nilai kurang dari 0,7, menurut

Ghozali dan Latan (2014), hasil tersebut tetap dapat dikatakan valid karena masih lebih dari 0,5. Hasil tersebut mrnunjukkan bahwa seluruh item yang dihunakan pada penelitian ini telah valid kegunaannya sebagai indikator karena telah memenuhi standar nilai convergent validity.

4.2.2 Composite Reliability

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur apakah sebuah indikator sudah pas penggunaannya untuk mengukur variabel tertentu. Pengukuran reliabilitas dengan Composite Reliability dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsisten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Rule of Thumb yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai Composite Reliability yang dihasilkan harus lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2014). Namun, menurut Hair et al (2011), nilai Composite Reliability yang berada di antara 0,6 – 0,7 masih dapat diterima (Ghozali & latan, 2015).

Tabel 4. 7Composite Reliability

	Composite Reliability	Ket
Kepemimpinan Transformasional	0,965	Reliabel
Kesiapan untuk Berubah	0,938	Reliabel
Motivasi Karyawan	0,930	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,935	Reliabel
Kualitas	0,872	Reliabel
Kuantitas	1,000	Reliabel
Ketepatan Waktu	1,000	Reliabel
Efektivitas	1,000	Reliabel
Kemandirian	1,000	Reliabel
Komitmen Kerja	0,881	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, 2022.

Pada tabel 4.7, dapat dilihat bahwa seluruh variabel telah memberikan hasil uji di atas 0,7. Variabel kepemimpinan transformasional menghasilkan nilai 0,965 > 0,7, variabel kesiapan untuk berubah mrnunjukkan nilai 0,938 > 0,7, variabel motivasi karyawan mrnunjukkan nilai 0,930 > 0,7, variabel kinerja karyawan menghasilkan nilai 0,935 > 0,7, kualitas menghasilkan nilai 0,872 > 0,7, komitmen kerja menghasilkan nilai 0,881 > 0,7, serta kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian seluruhnya menghasilkan nilai 1,00 > 0,7. Hasil tersebut mengartikan bahwa selutuh indikator yang digunakan pada penelitian ini reliabel. Artinya, penggunaan iindikator pada tiap variabel telah tepat dan akurat dalam mengukur variabel yang dituju, karena telah memenuhi rule of thumb dari uji reliabilitas.

Karena seluruh indikator pada penelitian telah dinyatakan valid dan penggunaannya dalam mengukur variabel telah dinyatakan reliabel, maka pengujian dapat dilanjutkan ke uji model struktural.

4.2.3 Second Order Confirmatory Analysis

Signifikansi indikator penyusun pada variabel eksogen dapat dilihat dari nilai T-statistik. Jika nilai t value > t table, maka seluruh indikator dapat dikatakan signifikan dalam mengukur konstruk eksogen. Penelitian ini menggunakan taraf signifikansi 5% atau $\alpha = 0.05$. berikut ini adalaah hasil uji bootstrapping menggunakan SmartPLS yang dilakukan terhadap dimensi-dimensi dari variabel kinerja karyawan.

Tabel 4. 8Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values	Keterangan
Kinerja Karyawan → Kualitas	0,918	0,921	0,019	47,539	0.000	Signifikan
Kinerja Karyawan → Kuantitas	0,858	0,856	0,045	19,035	0.000	Signifikan
Kinerja Karyawan → Ketepatan waktu	0,725	0,723	0,090	8,040	0.000	Signifikan
Kinerja Karyawan → Efektivitas	0,820	0,824	0,059	13,929	0.000	Signifikan
Kinerja Karyawan → Kemandirian	0,790	0,789	0.050	15,886	0.000	Signifikan
Kinerja Karyawan → Komitmen Kerja	0,894	0,896	0,034	26,286	0.000	Signifikan

Sumber: Data Primer diolah, 2022.

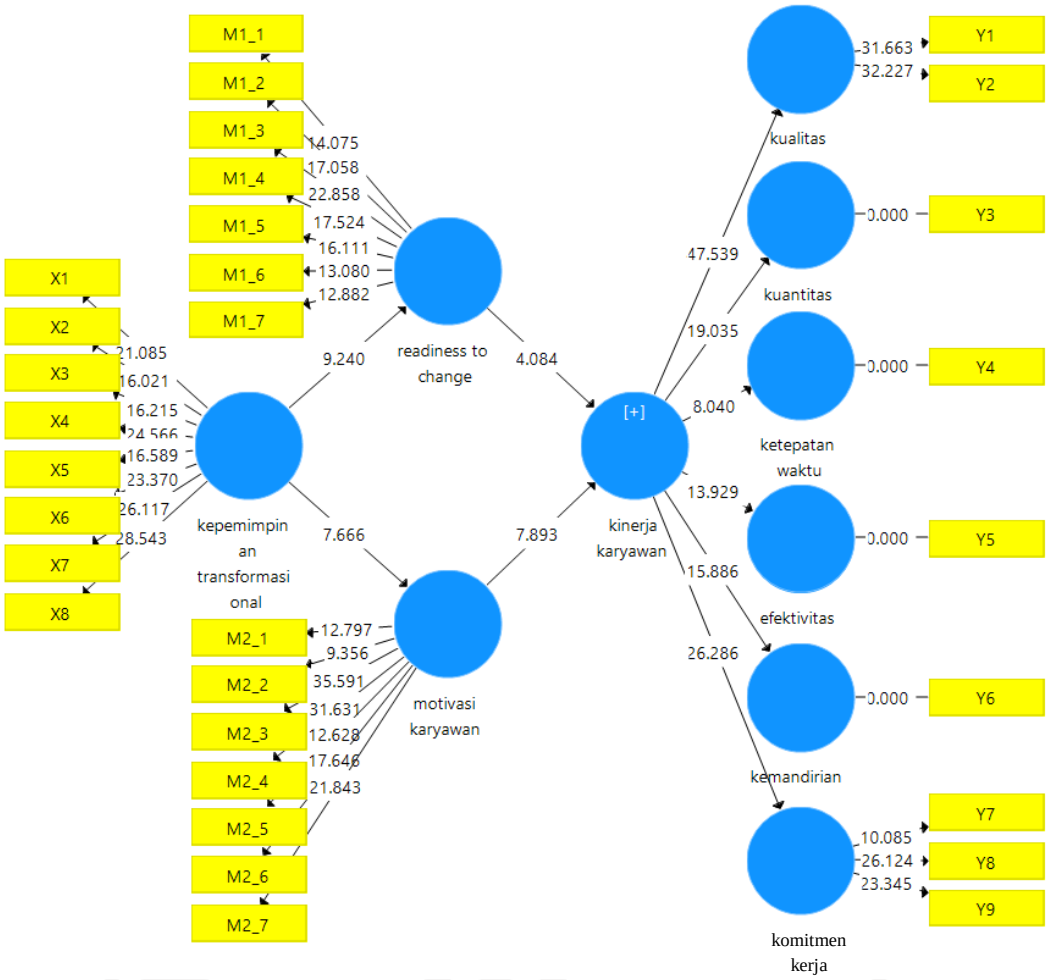
Berdasarkan hasil uji *bootstrapping*, pada tabel 4.8 dapat dilihat bahwa konstruk Kinerja Karyawan terhadap dimensinya yaitu Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas, Kemandirian, dan Komitmen kerja mrnunjukkan hasil pengaruh positif yang signifikan dengan nilai T Statistik mada masing-masing dimensi > 1.96 dan P Values pada masing-masing dimensi < 0.05. Hasil tersebut mengartikan bahwa Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas, Kemandirian, dan Komitmen kerja merupakan dimensi dari Kinerja Karyawan.

4.3 Analisis Model Struktural Inner Model

Signifikansi indikator penyusun pada variabel eksogen dapat dilihat dari nilai T-statistik. Untuk pengujian signifikansi menggunakan T-statistik, prosedur yang digunakan yaitu prosedur resampling seperti Jacknifing dan bootstrapping untuk memperoleh stabilitas dari estimasi.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan taraf signifikansi 5% atau α = 0,05. Nilai signifikansi yang digunakan dalam pengujian dengan level signifikan 5% untuk pengujian dua sisi adalah 1,96 dan pengujian 1 sisi adalah 1,64. Jika nilai t value > t tabel, maka seluruh item dapat dikatakan signifikan dalam mengukur konstruk eksogen.

Analisis model struktural atau inner model merupakan uji yang menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substansif. Inner model ini dievaluasi dengan melihat nilai R-Square pada konstruk endogen, Stone-Geisser Q-Square untuk menguji Q2 predictive relevance, dan AVE untuk menguji predictiveness dengan prosedur resampling seperti bootstrapping untuk memperoleh stabilitas dari estimasi (Ghozali & latan, 2015).



Gambar 4. 2 Hasil Uji Bootstrapping

4.3.1 Quality Index

Indeks kualitas atau quality index dapat dilihat dari tabel R square pada output SmartPLS. Quality index atau indeks GoF dikembangkan oleh Tenenhaus et al (2004), untuk mengevaluasi model pengukuran dan model structural. pengukuran GoF dapat dilakukan menggunakan Q2 Predictive Relevance. Besaran nilai Q2 berada pada rentang antara 0 < Q2 < 1, di mana model akan semakin baik jika nilai Q2 semakin mendekati 1. Kriteria nilai untuk GoF index yaitu 0,10 untuk

GoF small, 0,25 untuk GoF medium, dan 0,36 untuk Gof large (Ghozali & latan, 2015).

Tabel 4. 9R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,892	0,890
Motivasi Karyawan	0,471	0,465
Readiness to Change	0,509	0,502

Sumber: Data Primer diolah, 2022.

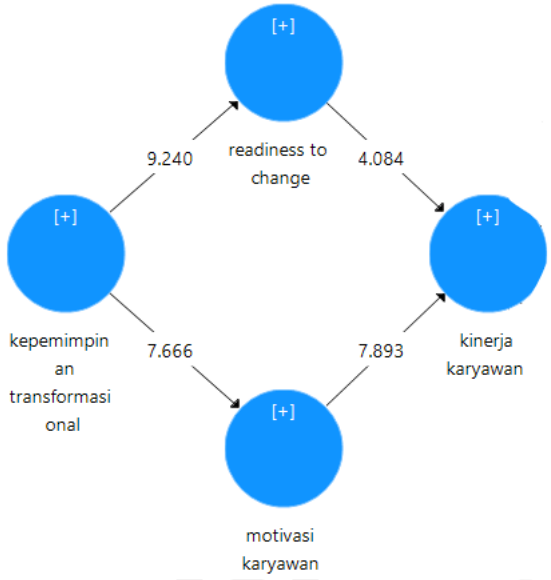
$$
\begin{aligned}
Q^2 &= 1 - \left(1 - {R_1}^2\right)\left(1 - {R_2}^2\right)\left(1 - {R_3}^2\right) \\
&= 1 - (1 - 0.892)(1 - 0.471)(1 - 0.509) \\
&= 1 - (0.108)(0.529)(0.491) \\
&= 1 - 0.028 \\
&= 0.972 \blacksquare
\end{aligned}
$$

Berdasarkan hasil perhitungan Q^2 di atas, dapat dilihat bahwa perolehan nilai Q^2 = 0,972. Hasil tersebut mrnunjukkan bahwa keberagaman dari data penelitian yang dijelaskan oleh model sebesar 97,2%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain diluar model penelitian. Karena nilai Q^2 lebih mendekati 1, maka model dapat dikatakan baik. Menurut kriteria penilaian GoF, hasil tersebut mrnunjukkan bahwa model penelitian ini termasuk dalam GoF Large.

4.3.2 Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Untuk menguji pengaruh antar variabel laten, pada penelitian ini akan dilakukan uji hipotesis dengen prosedur bootstrapping. Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis dapat diterima atau ditolak, dapat dilihat dari nilai T Statistik dan P value tiap variabel pada tabel uji bootstrapping. Adapun

kriteria yang digunakan dalam uji bootstrapping ini, nilai dari T statistic > 1,96 (2-tailed), dengan H0 akan diterima jka P value < 0,05, dan H0 akan ditolak jka P value > 0,05 (taraf signifikansi 5%). Untuk mengoreksi estimasi standar error PLS, Ghozali & Latan (2015) menyarankan number of bootstrap sub sample cukup 200 – 1000.



Gambar 4. 3Hasil Uji Hipotesis

Tabel 4. 10Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
H_1	KT → Readiness	0.713	0.717	0.077	9,240	0.000
H_2	KT → Motivasi	0.686	0.688	0.090	7.766	0.000
H_3	Readiness → Kinerja	0.352	0.353	0.086	4.084	0.000
H_4	Motivasi → Kinerja	0.639	0.640	0.081	7.893	0.000

Sumber: Data Primer diolah, 2022.

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kesiapan untuk Berubah

Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis di atas (Tabel 4.10), dapat dilihat bahwa konstruk kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah mrnunjukkan nilai koefisien jalur (Original Sample) sebesar 0,713 dengan nilai T tatistik sebesar 9,240 > 1,96 dan nilai P Values 0,00 < 0,05. Hasil tersebut mrnunjukkan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif (H1) pada penelitian ini diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kesiapan PT. Karsa Utama Gorontalo untuk melakukan perubahan.

H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Karyawan

Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis di atas (Tabel 4.10), dapat dilihat bahwa konstruk kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah mrnunjukkan nilai koefisien jalur (Original Sample) sebesar 0,686 dengan nilai T tatistik sebesar 7,766 > 1,96 dan nilai P Values 0,00 < 0,05. Hasil tersebut

mrnunjukkan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif (H2) pada penelitian ini diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan yang bekerja di PT. Karsa Utama Gorontalo.

H3: Kesiapan untuk berubah berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis di atas (Tabel 4.10), dapat dilihat bahwa konstruk kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah mrnunjukkan nilai koefisien jalur (Original Sample) sebesar 0,352 dengan nilai T tatistik sebesar 4,084 > 1,96 dan nilai P Values 0,00 < 0,05. Hasil tersebut mrnunjukkan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif (H3) pada penelitian ini diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kesiapan PT. Karsa Utama Gorontalo untuk berubah berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Karsa Utama Gorontalo.

H4: Motivasi Karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis di atas (Tabel 4.10), dapat dilihat bahwa konstruk kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah mrnunjukkan nilai koefisien jalur (Original Sample) sebesar 0,639 dengan nilai T tatistik sebesar 7,893 > 1,96 dan nilai P Values 0,00 < 0,05. Hasil tersebut mrnunjukkan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif (H4) pada penelitian ini diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan

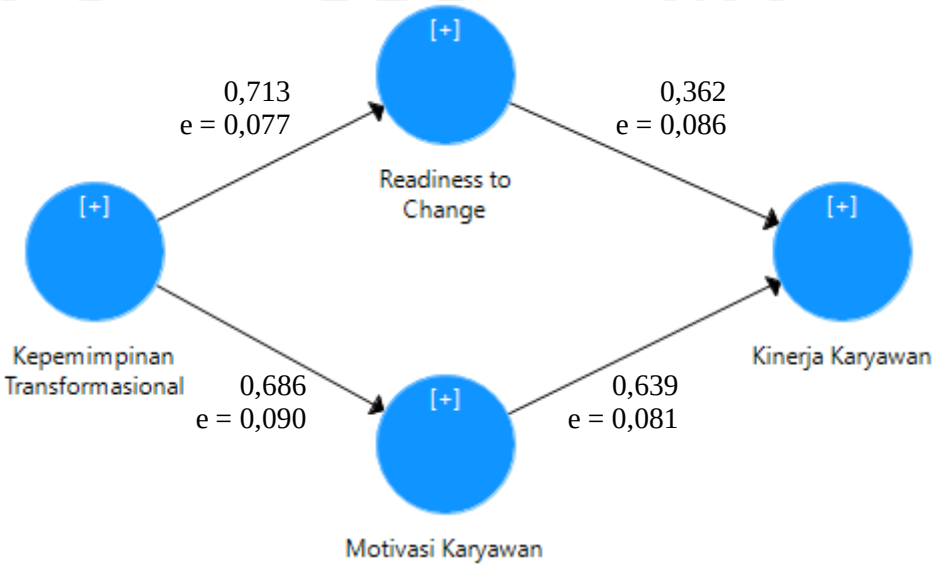
pada PT. Karsa Utama Gorontalo secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Karsa Utama Gorontalo.

4.3.1 Pengujian Efek Mediasi

H5: Kesiapan untuk Berubah dapat memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Pada pengujian tahap ini, hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen akan diuji pengaruhnya jika melalui variabel lain atau variabel antara. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan 2 variabel antara yang akan diuji perannya sebagai mediator pengaruh yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Kedua variabel tersebut yaitu variabel kesiapan untuk berubah (M1) dan variabel motivasi karyawan (M2).

Gambar 4.4 Diagram Jalur



Tabel 4. 11Pengaruh Total

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Motivasi → Kinerja	0.694	0.687	0.085	8.210	0.000

Sumber: Data Primer diolah, 2022.

Pengujian efek mediasi pada penelitian ini dilakukan dengan uji Sobel (Gozhali, 2011). Uji Sobel ini digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung antara variabel eksogen dan variabel endogen melalui variabel antara, dengan mengalikan pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel antara (X→M1 dan M2) dan pengaruh dari variabel antara terhadap variabel endogen (M1dan M2→Y). Pengujian efek mediasi akan dilakukan menggunakan rumus:

$$t = \frac{ab}{sab},$$

$$sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Dengan:

a_1 : pengaruh Kepemimpinan Transf → Kesiapan untuk Berubah = 0,713

a_2 : pengaruh Kepemimpinan Transf → Motivasi Karyawan = 0,686

b_1 : pengaruh Kesiapan untuk Berubah → Kinerja Karyawan = 0,362

b_2 : pengaruh Motivasi Karyawan → Kinerja Karyawan = 0,639

sa_1 : standar error koefisien a_1 = 0,077

sa_2 : standar error koefisien a_2 = 0,090

sb_1 : standar error koefisien b_1 = 0,086

sb_2 : standar error koefisien b_1 = 0,081

sab : standar error pengaruh tidak langsung

$$t_1 = \frac{a_1 b_1}{\sqrt{{b_1}^2 {sa_1}^2 + {a_1}^2 {sb_1}^2 + {sa_1}^2 {sb_1}^2}}$$

$$= \frac{0.713 \times 0.362}{\sqrt{0.362^2 0.077^2 + 0.713^2 0.086^2 + 0.077^2 0.086^2}}$$

$$= 3{,}81$$

Kriteria penerimaan untuk uji Sobel yaitu:

H0 ditolak dan Ha diterima jika t hitung > t tabel

H0 dierima dan Ha ditolak jika t hitung ≤ t tabel

Dari hasil perhitungan, didapatkan nilai t_1 hitung = 3,81 untuk pengaruh tidak langsung dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah. Untuk taraf signifikansi α = 5% dan df = n – k = 80 – 4 = 76, didapatkan nilai t tabel = 1,99. berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa t_1 hitung = 3,81 > t tabel = 1,99. maka H0 ditolak dan Hipotesis 5 diterima. Sehingga, kesiapan untuk berubah dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan trasformasional terhadap kinerja karyawan.

H6: Motivasi Karyawan dapat memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

$$t_2 = \frac{a_2 b_2}{\sqrt{{b_2}^2 {sa_2}^2 + {a_2}^2 {sb_2}^2 + {sa_2}^2 {sb_2}^2}}$$

$$= \frac{0.686 \times 0.639}{\sqrt{0.639^2 0.090^2 + 0.686^2 0.081^2 + 0.090^2 0.081^2}}$$

$$= 5{,}47 \blacksquare$$

Dari hasil perhitungan, didapatkan nilai t_2 hitung = 5,47 untuk pengaruh tidak langsung dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa t_2 hitung = 5,47 > t tabel = 1,99. maka H0 ditolak dan Hipotesis 6 diterima. Sehingga, motivasi karyawan dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan trasformasional terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4. 12Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis		Keterangan
H_1 :	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kesiapan untuk Berubah	Diterima
H_2 :	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Karyawan	Diterima
H_3 :	Kesiapan untuk Berubah berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Diterima
H_4 :	Motivasi Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Diterima
H_5 :	Kesiapan untuk Berubah dapat memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	Diterima
H_6 :	Motivasi Karyawan dapat memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	Diterima

Sumber: Data Primer diolah, 2022

4.4 Pembahasan

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana para pemimpin mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan

menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dengan memberikan semangat dan dorongan sehingga menciptakan perubahan yang signifikan dalam organisasi.

4.4.1 Kepemimpinan Transformasional berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kesiapan untuk Berubah.

Dilihat dari hasil pengujian, hipotesis 1 pada penelitian ini diterima, hal ini terbukti dari hasil pengujian konstruk yang mrnunjukkan hasil koefisien jalur sebesar 0,713 nilai T statistic sebesar 9,240 > 1,96, dan nilai P value sebesar 0,000 < 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh PT. Karsa Utama Gorontalo berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan perusahaan tersebut untuk berubah. Artinya, semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh sebuah berusahaan, maka perusahaan tersebut akan semakin siap untuk melakukan perubahan.

Hasil pada penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional pada suatu perusahaan terhadap kesiapan perusahaan tersebutvuntuk berubah (Novitasari et al., 2020; Sasmita, 2019; Abbasi, 2017). Ketiga penelitian sebelumnya yang memberikan hasil pengaruh positif dan signifikan menjadikan perusahaan yang bergerak di bidang Kesehatan yaitu rumah sakit, perusahaan pada bidang pariwisata, serta organisasi negara sebagai objek penelitian mereka. Sebagaimana ketiga perusahaan yang bergerak di tiga bidang yang berbeda tersebut, penelitian ini menjadikan PT. Karsa Utama Gorontalo yang beroperasi di bidang yang berbeda yaitu bidang retail menjadi objek

penelitian, dan memberikan hasil yang serupa yaitu pengaruh positif dan signifikan yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh perusahaan terhadap kesiapan PT. Karsa Utama Gorontalo untuk melakukan perubahan. Berbeda dengan kedua penelitian tersebut, dan hasil pada penelitian ini, penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Efi & Khoirunnisa (2018), mrnunjukkan bahwasannya pada Universitas Ahmad Dahlan, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah tidak ditemukan.

Pada analaisis deskriptif, rata-rata penilaian responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional masuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 4,16. Artinya, secara umum karyawan menganggap kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan PT. Karsa Utama Gorontalo termasuk tinggi. Hal ini menandakan bahwa bagi karyawannya, pemimpin mereka memliki karisma, menginspirasi, perduli dengan bawahannya, dan mendengarkan ide karyawan yang berada di bawahnya dengan baik. Kepercayaan karyawan terhadap pemimpin yang memiliki kualitas transformasional memudahkan PT. Karsa Utama Gorontalo untuk meyakinkan karyawannya untuk menerima perubahan. Rita et al., (2018) mengatakan bahwa pemimpin mempunyai misi dalam menempatkan bawahannya agar dapat memenuhi pencapaian tujuan dari perusahaan atau organisasi. Dengan dimilikinya kepemimpinan yang bergaya transformasional, PT. Karsa Utama Gorontalo mampu mengarahkan bawahan mereka untuk saling beriringan dalam melakukan perubahan, terutama dalam misi pencapaian solusi kondisi pandemic COVID19 yang

menuntut PT. Karsa Utama Gorontalo untuk segera melakukan perubahan. Kepercayaan karyawan terhadap pimpinannya, serta kepercayaan karyawan terhadap perusahaan terkait perubahan yang akan dilakukan, serta kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan juga ditunjukkan dengan tingginya distribusi jawaban karyawan sebagai responden tentang kekaguman mereka pada pimpinan di PT. Karsa Utama Gorontalo, yang mana menjadikan mereka percaya terhadap arahan pimpinan mereka dan keputusan perusahaan untuk melakukan perubahan, bahwa perubahan yang direncanakan untuk dilakukan oleh perusahaan merupakan solusi terbaik yang dapat perusahaan berikan kepada karyawan dan perusahaan agar dapat bertahan dalam kondisi pandemic COVID19 yang terjadi saat ini.

Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh jajaran pimpinan yang memimpin PT. Karsa Utama Gorontalo berkorelasi terhadap kesiapan perusahaan dalam melakukan perubahan pada perusahaannya. Identifikasi kesiapan perusahaan untuk melakukan perubahan didapatkan dari pendapat karyawan PT. Karsa Utama Gorontalo terkait kepemimpinan atasan mereka, juga kesiapan mereka, dan persiapan yang telah dan sedang diusahakan oleh perusahaan untuk berubah. Hasil ini juga mrnunjukkan bahwasannya kondisi dunia saat ini yang sedang mengalami kondisi yang memaksa perusahaan untuk melakukan perubahan, tidak menyulitkan PT. Karsa Utama Gorontalo sebab strategi yang tepat dalam penerapan kepemimpinan transformasional, karena kepemimpinan transformasional rupanya berpengaruh positif dan berbanding lurus dengan kesiapan perusahaan dan karyawan untuk

melakukan perubahan. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh seorang pemimpin pada PT. Karsa Utama Gorontalo, maka akan semakin siap pula perusahaan untuk melakukan perubahan pada perusahaannya. Hal ini penting karena kepemimpinan transformasional membuat karyawan yang berada di bawahnya mampu memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, juga meningkatkan kepercayaan diri untuk menerima tanggung jawab, dan mencari peluang yang dapat membantu mereka untuk maju sebagai pribadi (Ghazali, 2020). Penting bagi organisasi untuk memiliki pemimpin yang transformasional untuk mencapai tujuan perusahaan melakukan perubahan.

Artinya, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan PT. Karsa Utama Gorontalo, maka semakin tinggi pula kesiapan karyawan dan kesiapan perusahaan untuk melakukan perubahan. Hal ini disebabkan oleh tingginya tingkat kepercayaan karyawan terhadap pemimpin mereka yang transformasional.

4.4.2 Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Karyawan.

Dilihat dari hasil pengujian, hipotesis 2 pada penelitian ini diterima, hal ini terbukti dari hasil pengujian konstruk yang mrnunjukkan hasil koefisien jalur sebesar 0,686 nilai T statistic sebesar 7,666 > 1,96, dan nilai P value sebesar 0,000 < 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh PT. Karsa Utama Gorontalo berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi yang dimiliki oleh karyawan. Artinya, semakin tinggi kepemimpinan

transformasional yang diterapkan oleh sebuah berusahaan, maka akan semakin tinggi pula motivasi karyawan pada perusahaan tersebut.

Hasil pada penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional pada suatu perusahaan terhadap motivasi karyawan (Nardo et al., 2018; Septian et al., 2017; Bronkhorst et al., 2015; Zareen et al., 2014). beberapa penelitian yang sebelumnya telah dilakukan memberikan hasil pengaruh positif dan signifikan, menjadikan berbagai perusahaan yang bergerak di berbagai bidang berbeda sebagai objek penelitian mereka. Sebagaimana penelitian sebelumnya yang telah disebutkan tersebut, penelitian ini menjadikan PT. Karsa Utama Gorontalo yang beroperasi di bidang yang berbeda pula yaitu bidang retail menjadi objek penelitian, dan memberikan hasil yang serupa dengan beberapa penelitian sebelumnya yaitu pengaruh positif dan signifikan yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh perusahaan terhadap motivasi karyawan pada PT. Karsa Utama Gorontalo. Pada penelitian yang dilakukan oleh Nardo et al. (2018), pengaruh yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional kepada motivasi karyawan di Sumatera Barat, mrnunjukkan hasil pengaruh yang tidak terlalu kuat. Berbeda dengan hasil pada penelitian ini, pengaruh kepemimpinan transformasional pada PT. Karsa Utama Gorontalo ternyata mrnunjukkan pengaruh yang kuat dalam menumbuhkan motivasi dalam diri karyawannya.

Pada analaisis deskriptif, rata-rata penilaian responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional masuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 4,16. Artinya, secara umum karyawan menganggap kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan PT. Karsa Utama Gorontalo termasuk tinggi. Hal ini menandakan bahwa bagi karyawannya, pemimpin mereka memliki karisma, menginspirasi, perduli dengan bawahannya, dan mendengarkan ide karyawan yang berada di bawahnya dengan baik. Kepercayaan karyawan terhadap pemimpin yang memiliki kualitas transformasional memudahkan PT. Karsa Utama Gorontalo untuk menumbuhkan motivasi yang besar dalam diri karyawan yang mereka miliki, sebab tingginya kepercayaan karyawan terhadap pemimpin mereka yang menginspirasi. Gracia et al. (2018), mengatakan bahwa motivasi karyawan menjadi perhatian utama para pemimpin karena keberhasilan organisasi yang mereka kelola sangat bergantung pada karyawan mereka. Oleh karena itu, kepemimpinan PT. Karsa Utama Gorontalo yang bergaya transformasional merupakan misi perusahaan dalam memotivasi bawahannya agar dapat memenuhi pencapaian tujuan dari perusahaan atau organisasi. Menurut Hersey dan Blanchard (1988), dalam Rita et al. (2018), karyawan akan bekerja dengan tingkat usaha berdasarkan daya Tarik yang diperolehnya, dan motivasi akan lebih efektif jika seorang karyawan memahami peran dan tujuan organisasi dengan baik.

Pada kondisi saat ini, kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh PT. Karsa Utama Gorontalo sangat efektif untuk menumbuhkan kepercayaan dan menumbuhkan motivasi dalam diri karyawan. Dalam

karakteristik jawaban karyawan tentang motivasi yang mrnunjukkan distribusi nilai yang tinggi, karyawan beranggapan bahwa pekerjaan dan tanggungjawab yang mereka miliki saat ini bukanlah sebuah beban berat yang terpaksa harus mereka selesaikan, sebaliknya, karyawan PT. Karsa Utama Gorontalo menganggap pekerjaan dan tanggungjawab yang mereka pikul saat ini merupakan media bagi mereka untuk mengembangkan diri, serta mereka lakukan utuk kepentingan bersama. Karyawan PT. Karsa Utama percaya bahwa apa yang mereka kerjakan bukanlah hal yang sia-sia bagi mereka, dan percaya bahwa perusahaan dan pimpinan akan mengapresiasi apa yang telah mereka kerjakan. Menurut mereka, kondisi pandemic COVID19 tidak banyak memengaruhi gairah dan motivasi mereka dalam melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.

Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh jajaran pimpinan yang memimpin PT. Karsa Utama Gorontalo berkorelasi terhadap motivasi karyawan untuk bekerja dan bertanggungjawab penuh terhadap pekerjaannya. Semakin transformasional gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pemimpin di PT. Karsa Utama Gorontalo, maka motivasi yang diperoleh karyawan untuk bekerja dengan baik juga akan semakin tinggi pula. Relasi kedua hal ini mrnunjukkan hubungan yang positif di mana pengaruh kepemimpinan transformasional di PT. Karsa Utama Gorontalo berbanding lurus dengan motivasi karyawan di perusahaan tersebut. Hal ini penting karena pemimpin yang transformasional mampu menginspirasi karyawan dan membuat karyawan yang berada di bawahnya termotivasi untuk menyelesaikan tugas

dan tanggungjawabnya dengan baik. Penting bagi organisasi untuk memiliki pemimpin yang transformasional dalam misi menumbuhkan motivasi dalam diri karyawan sebagai kunci tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi.

4.4.3 Kesiapan untuk Berubah berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Dilihat dari hasil pengujian, hipotesis 3 pada penelitian ini diterima, hal ini terbukti dari hasil pengujian konstruk yang mrnunjukkan hasil koefisien jalur sebesar 0,352 nilai T statistic sebesar 4,084 > 1,96, dan nilai P value sebesar 0,000 < 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa kesiapan PT. Karsa Utama Gorontalo untuk melakukan perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan yang mereka miliki. Artinya, semakin perusahaan mrnunjukkan kesiapan untuk berubah, maka kinerja karyawan mereka juga akan semakin baik.

Hasil pada penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan yang diberikan oleh kesiapan untuk berubah pada suatu perusahaan terhadap kinerja karyawan (Novitasari & Absari., 2020; Absari et al., 2020; Kustini et al., 2020). beberapa penelitian yang sebelumnya telah dilakukan memberikan hasil pengaruh positif antara kesiapan perusahaan untuk berubah terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut, menjadikan berbagai perusahaan yang bergerak di berbagai bidang dan kota yang berbeda sebagai objek penelitian mereka. Sebagaimana penelitian sebelumnya yang telah disebutkan, penelitian ini menjadikan PT. Karsa

Utama Gorontalo yang beroperasi di bidang yang berbeda pula yaitu bidang retail menjadi objek penelitian, dan memberikan hasil yang serupa dengan beberapa penelitian sebelumnya yaitu pengaruh positif yang diberikan oleh kesiapan karyawan dan perusahaan untuk berubah terhadap kinerja karyawan pada PT. Karsa Utama Gorontalo. Pengaruh yang dihasilkan pada penelitian ini yaitu pengaruh positif dan signifikan antara kesiapan PT. Karsa Utama Gorontalo untuk berubah dan kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Berbeda dengan ketiga penelitian yang telah disebutkan sebelumnya dan hasil pada penelitian ini, penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Katsaros & Tsirikas, 2020, mrnunjukkan hasil penelitian berupa hubungan kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan yang tidak signifikan. Penelitian tersebut dilakukan terhadap karyawan perusahaan yang bergerak pada bidang pelayaran di Yunani.

Pada analaisis deskriptif, rata-rata penilaian responden terhadap variabel kesiapan untuk berubah masuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 4,09. Artinya, secara umum karyawan menganggap kesiapan PT. Karsa Utama Gorontalo untuk berubah termasuk tinggi. Kesiapan sebuah perusahaan untuk berubah tidak hanya diukur dari seberapa jauh persiapan yang telah dikerjakan oleh perusahaan. Ukuran utama kesiapan untuk berubah suatu perusahaan adalah penerimaan karyawan terhadap perubahan tersebut, dan kesiapan karyawan dalam melakukan perubahan. Pada dasarnya, karyawan merupakan agen utama dalam perubahan. Perubahan mampu mencapai keberhasilan dalam misi perubahan mereka bergantung pada bagaimana

para pelaku perubahaan sebagai penentu keberhasilan, bereaksi terhadap perubahan tersebut (Kustini et al., 2020).

Dalam mempersiapkan karyawan agar dapat menerima perubahan dan siap untuk berubah, pemimpin perlu menumbuhkan kesiapan untuk berubah dalam diri karyawan sebagai langkah pertama dalam proses panjang dilakukannya perubahan pada perusahaan (Asbari et al., 2020; Sawitri, 2108). Dalam hal ini, PT. Karsa Utama Gorontalo juga berpendapat bahwasannya pemahaman dan penerimaan serta keterlibatan karyawan secara aktif perlu dilakukan untuk mempertahankan kinerja karyawan selama proses perubahan, hingga perubahan berhasil dalam penerapannya sebagai solusi dari kondisi lingkungan saat ini. Karena kinerja karyawan yang baik nantinya akan memengaruhi nilai dan kinerja perusahaan pada akhirnya. Menurut hasil penelitian yang dilakukan, kinerja karyawan yang bekerja di PT. Karsa Utama Gorontalo ini dapat dipengaruhi oleh kesiapan perusahaan dan karyawan untuk berubah. Pengaruh yang diberikan oleh kesiapan PT. Karsa Utama Gorontalo diberikan kepada kinerja karyawan secara positif dan dengan pengaruh yang signifikan. Dengan tingginya kesiapan PT. Karsa Utama Gorontalo untuk berubah, mengakibatkan tingginya kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan untuk perusahaan. Jika perusahaan mrnunjukkan kesiapannya untuk berubah serta melibatkan karyawannya secara aktif dalam proses perubahan, maka kepercayaan terhadap perusahaan dan keyakinan terhadap keputusan yang dibuat perusahaan akan tumbuh dalam diri karyawan, dan mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan. Hal serupa juga berlaku pada karyawan

yang bekerja di PT. Karsa Utama Gorontalo yang mampu menujukan peningkatan kinerja mereka karena percaya bahwa tanggungjawb yang diberikan ke mereka merupakan media untuk meningkatkan diri dan perubahan yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk kebaikan perusahaan dan karyawan terutama dalam menghadapi situasi pandemic COVID19 yang sedang mereka hadapi.

Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa kesiapan PT. Karsa Utama Gorontalo untuk berubah berkorelasi terhadap kinerja karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dari kepercayaan karyawan terhadap kesiapan PT. Karsa Urama Gorontalo untuk berubah karena pengaruh kedua hal tersebut positif atau berbanding lurus. kesiapan karyawan untuk berubah didefinisikan sebagai keyakinan karyawan akan manfaat dari upaya perubahan yang diusulkan atau sejauh mana individu secara mental, psikologis, atau fisik siap untuk berpartisipasi dalam upaya pengembangan organisasi, serta keterlibatan karyawan merupakan faktor utama kesuksesan perubahan yang diterapkan dalam organisasi (Vaishnavi 2018).

4.4.4 Motivasi Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Dilihat dari hasil pengujian, hipotesis 4 pada penelitian ini diterima, hal ini terbukti dari hasil pengujian konstruk yang mrnunjukkan hasil koefisien jalur sebesar 0,639 nilai T statistic sebesar 7,893 > 1,96, dan nilai P value sebesar 0,000 < 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi yang dimiliki oleh karyawan di PT. Karsa Utama Gorontalo berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan mereka.

Artinya, semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh karyawan di PT. Karsa Utama Gorontalo, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan mereka.

Hasil pada penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang diberikan oleh motivasi karywan terhadap kinerja karyawan (Parashakti & Ekhsan, 2020; Ainanur & Satria Tirtayasa, 2018; Mohamud et al., 2017; Tumilaar, 2015). Beberapa penelitian yang sebelumnya telah dilakukan memberikan hasil pengaruh positif antara motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut, menjadikan berbagai perusahaan yang bergerak di berbagai bidang dan kota yang berbeda sebagai objek penelitian mereka. Sebagaimana penelitian sebelumnya yang telah disebutkan, penelitian ini menjadikan PT. Karsa Utama Gorontalo yang beroperasi di bidang yang berbeda pula yaitu bidang retail menjadi objek penelitian, dan memberikan hasil yang serupa dengan beberapa penelitian sebelumnya yaitu pengaruh positif yang diberikan oleh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Karsa Utama Gorontalo. Pengaruh yang dihasilkan pada penelitian ini yaitu pengaruh positif dan signifikan antara motivasi karyawan yang dimiliki oleh PT. Karsa Utama Gorontalo terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Hasil ini sedikit berbeda dari beberapa penelitian sebelumnya yang telah disebutkan, yang hanya mrnunjukkan adanya pengaruh yang positif, namun tidak menyebutkan signifikansi pengaruh yang diberikan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan.

Pada beberapa penelitian terdahulu tersebut, pengaruh yang diberikan oleh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan menghasilkan versi yang berbeda. Pada penelitian yang dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Ainanur & Satria Tirtayasa, 2018), PT. Samsung Elektronik Indonesia (Parashakti & Ekhsan, 2020), serta salah satu perusahaan di Somalia (Mohamud et al., 2017), pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan secara parsial ditemukan. Sedangkan penelitian yang dilakukan terhadap karyawan BPJS Ketenagakerjaan Sulawesi Utara (Tumilaar, 2015), menujukan hasil bahwa pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan secara parsial tidak ditemukan. Pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan pada penelitian ini hanya ditemukan secara simultan bersamaan dengan pengaruh kepemimpinan dan kedisiplinan.

Pada analaisis deskriptif, rata-rata penilaian responden terhadap variabel motivasi karyawan dan kinerja karyawan masuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 4,17 untuk motivasi karyawan dan 4,16 untuk kinerja karyawan. Artinya, secara umum karyawan yang bekerja di PT. Karsa Utama Gorontalo memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja, serta mrnunjukkan kinerja yang baik pula selama bekerja di perusahaan. Hal ini menandakan bahwa tingginya motivasi yang dimiliki oleh karyawan yang bekerja di PT. Karsa Utama Gorontalo dapat memengaruhi perkembangan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Bagaimanapun, kondisi pandemic COVID19 bukan hanya meresahkan dan mengkhawatirkan bagi keberlangsungan perusahaan. Maraknya perusahaan yang mengambil keputusan mengurangi gaji karyawan, penangguhan status karyawan,

sampai dengan melakukan pemangkasan karyawan juga membuat karyawan merasa resah dan khawatir terhadap posisi mereka saat ini. Hal-hal tersebut dapat menimbulkan akibat yang beragam bagi perusahaan karena kondisi mental karyawan memengaruhi kinerja yang mereka tunjukan. Oleh karena hal tersebut, perusahaan memerlukan solusi untuk meningkatkan motivasi karyawannya. Salah satu solusi yang berhasil dilakukan oleh PT. Karsa Utama Gorontalo adalah dengan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Kepercayaan karyawan terhadap perusahaan akan menghidupkan Kembali motivasi karyawan, sehingga kinerja yang mereka tunjukan akan meningkat. Menurut Chen (2020), dalam praktik HRM dengan kinerja tinggi, dukungan perusahaan yang dirasakan oleh karyawan berdampak signifikan terhadap kinerja inovatif karyawan. Dukungan dan motivasi yang dirasakan oleh karyawan PT. Karsa Utama Gorontalo terbukti dapat meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian,hingga komitmen karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggungjawab mereka yang telah dipercayakan oleh perusahaan. Salah satu buktinya adalah karyawan menyatakan akan berkomitmen tetap bertahan untuk bekerja di PT. Karsa Utama Gorontalo meskipun ada lowongan bekerja di tempat lalin yang menjanjikan.

Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa motivasi yang diberikan oleh PT. Karsa Utma Gorontalo terhadap karyawannya berkorelasi terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Hubungan tersebut dapat diidentifikasi dari disrtibusi karakteristik tanggapan karyawan yang mrnunjukkan hasil yang tinggi pada kedua

variabel tersebut. Baik tanggapan untuk motivasi karyawan, maupun tanggapan mereka terhadap kinerja karyawan. Hasil ini juga mrnunjukkan bahwasannya kinerja karyawan menjadi lebih baik karena karyawan mendapatkan motivasi yang cukup dari perusahaan sehingga dapat menangani kehawatiran terkait kondisi dunia saat ini yang sedang mengalami gejolak ketenagakerjaan disebebkan oleh pandemic COVID19, karena motivasi karyawan berpengaruh positif dan berbanding lurus dengan kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi yang dirasakan dalam diri karyawan yang bekerja di PT. Karsa Utama Gorontalo, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Hal ini penting karena menurut Latham & Pinder (2005), motivasi karyawan merupakan keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu, dalam hal ini yaitu mrnunjukkan kinerja yang baik demi mencapai tujuan perusahaan (Yakup, 2017).

4.4.5 Kesiapan untuk Berubah dapat memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Dilihat dari hasil pengujian, hipotesis 5 dan 6 pada penelitian ini diterima, hal ini dibuktikan dengan pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan yang diberikan oleh variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan di PT. Karsa Utama Gorontalo. Pengaruh yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui dua variabel mediasi yaitu kesiapan untuk berubah dan motivasi karyawan secara simultan diketahui dari hasil pengujian konstruk yang mrnunjukkan hasil koefisien jalur sebesar 0,690 nilai T

statistic sebesar 8,455 > 1,96, dan nilai P value sebesar 0,000 < 0,05 dari total pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Selain pengaruh total, pengaruh positif dan signifikan juga diberikan oleh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Karsa Utama Gorontalo melalui kesiapan perusahaan untuk berubah secara parsial. Efek mediasi yang diberikan oleh kesiapan untuk berubah dapat dilihat dari hasil pengujian efek mediasi menggunakan uji Sobel yang menujukan hasil t1 hitung 3,81 > t tabel 1,99. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis 5 pada penelitian ini diterima dan dapat disimpulkan bahwa kesiapan PT. Karsa Utama Gorontalo untuk berubah dapat memediasi pengaruh yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Artinya, jika pemimpin pada PT. Karsa Utama Gorontalo semakin mrnunjukkan gaya kepemimpinan transformasional, maka kesiapan perusahaan untuk berubah akan meningkat dan berakibat pada semakin tingginya kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

Pengaruh positif dan signifikan yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan PT. Karsa Utama Gorontalo untuk berubah, serta pengaruh positif dan signifikan yang diberikan kesiapan perusahaan untuk berubah terhadap kinerja karyawan, menandakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tak langsung terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut juga memberikan informasi bahwasannya kesiapan perusahaan untuk berubah memang memiliki peran dalam memediasi keberhasilan gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan di PT. Karsa Utama Gorontalo dalam meningkatkan kinerja

karyawan di perusahaan mereka. Peran kesiapan untuk berubah dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan hasil uji mediasi menggunakan uji Sobel.

Hasil pada penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh tak langsung yang positif dan signifikan yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional pada suatu perusahaan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi oleh kesiapan untuk berubah (Asbari et al., 2020; Yuwono et al., 2020; Novitasari & Asbari, 2020; Asbari et al., 2020). Serupa dengan beberapa penelitian sebelumnya, pada penelitian ini yang menjadikan PT. Karsa Utama Gorontalo yang beroperasi di bidang ritel sebagai objek penelitian juga mrnunjukkan hasil berupa pengaruh positif dan signifikan yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Karsa Utama Gorontalo melalui kesiapan PT. Karsa Utama Gorontalo untuk berubah.

Sebagai usaha yang dilakukan perusahaan untuk mecari solusi dalam menghadapi situasi baru yang harus dihadapi saat ini, sebuah perusahaan pasti menginginkan stabilitas kinerja karyawan yang bekerja di perusahaan mereka demi keberlangsungan perusahaan ditengah kerugian dan resiko yang dialami perusahaan disebabkan oleh kondisi pandemic COVID19 yang sedang terjadi. Kinerja merupakan tujuan akhir dari penilaian karyawan sebagai sumber daya yang penting dalam keberlangsungan hidup perusahaan. Kinerja karyawan yang baik akan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Salah satu solusi yang harus dipilih oleh perusahaan dalam

menghadapi kondisi COVID19 yang terjadi saat ini adalah dengan melakukan perubahan pada perusahaan. Kesiapan untuk berubah merupakan factor pendorong inisiasi perubahan (Sawiri, 2018; Armenakis, 1993). Inti dari keberhasilan perubahan yang dilakukan adalah bagaimana para pelaku perubahan bereaksi terhadap perubahan tersebut (Kustini et al., 2020). Sawitri, 2018 menganggap peran pemimpin diperlukan dalam mengarrahkan karyawanya terkait kesiapan untuk perubahan. Dengan kepemimpinan yang trnsformasional, pemimpin menjadi mudah dalam mendapatkan kepercayaan karyawan untuk menerima perubahan, sehingga karyawan siap untuk berubah.

Kesiapan karyawan PT. Karsa Utama Gorontalo dalam menghadapi perubahan juga tidak luput dari gaya kepemimpinan atasan mereka yang transformasional, sehingga meskipun dilakukan perubahan pada perusahaan, karyawan dapat mengikuti perubahan yang dilakukan perusahaan dengan baik dan tetap memberikan kinerja terbaik yang mereka miliki. Kesiapan karyawan PT. Karsa Utama Gorontalo sebagai pelaku perubahan dalam menghadapi perubahan ini menjadi kunci keberhasilan PT. Karsa Utama Gorontalo dalam mewujudkan tujuan mereka melakukan perubahan.

Kepemimpinan yang bergaya transformasional dapat menjadi sumber utama tercapainya kinerja karyawan yang baik meskipun terdapat perudahan dalam operasional perusahaan yang disebabkan oleh kondisi pandemic COVID19 yang saat ini menjadi masalah seluruh dunia. Namun, sebagaimana hasil yang didapatkan pada penelitian ini, kesiapan untuk berubah juga memiliki peran yang sangat penting dalam memediasi keberhasilan strategi

kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pada kondisi nyata yang didapatkan dari kondisi PT. Karsa Utama Gorontalo saat ini dalam menghadapi kondisi pandemic COVID19, keberhasilan mereka dalam menerapkan strategi yang tepat sebagai solusi berubahnya kondisi pasar dan lingkungan ditunjukkan dengan mayoritas karyawan sebagai pelaku perubahan yang menyatakan dirinya siap menerima perubahan yang akan diberlakukan dan menyatakan bahwa mereka akan menjaga kinerja mereka dengan bekerja secara maksimal, karena percaya bahwa yang dilakukan dan diputuskan oleh perusahaan merupakan yang terbaik bagi perusahaan dan karyawannya dalam menghadapi pandemic COVID19. Karyawan yang bekerja di PT. Karsa Utama Gorontalo secara umum mrnunjukkan bahwa mereka merasa percaya dengan pimpinan dan perusahaan mereka, dan mrnunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan mereka.

Artinya, jika pimpinan pada PT. Karsa Utama Gorontalo semakin mrnunjukkan gaya kepemimpinan transformasional kepada karyawannya dengan menumbuhkan rasa percaya dalam diri karyawan dan yakin bahwasannya keputusan yang dibuat termasuk untuk kebaikan karyawannya, maka karyawan akan lebih menerima perubahan dan mrnunjukkan kesiapan mereka untuk berubah, yang secara bersamaan menandakan kesiapan bagi PT. Karsa Utama Gorontalo untuk melakukan perubahan dan menyebabkan karyawan akan tetap mrnunjukkan kinerja yang lebih baik pula, sebagai hasil dari melakukan usaha yang maksimal

untuk bertanggungjawab terhadap pekerjaannya agar tujuan perusahaan dapat terpenuhi.

4.4.6 Motivasi Karyawan dapat memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian, pengaruh positif dan signifikan juga ditemukan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Karsa Utama Gorontalo melalui motivasi karyawan secara parsial. Efek mediasi yang diberikan oleh motivasi karyawan dapat dilihat dari hasil pengujian efek mediasi menggunakan uji Sobel yang menujukan hasil t2 hitung 5,47 > t tabel 1,99. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis 6 yang merupakan hipotesis terakhir pada penelitian ini diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi yang didapatkan karyawan yang bekerja di PT. Karsa Utama Gorontalo dapat memediasi pengaruh yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Artinya, jika pemimpin pada PT. Karsa Utama Gorontalo semakin mrnunjukkan gaya kepemimpinan yang transformasional, motivasi karyawan akan meningkat dan akan menghasilkan semakin tingginya kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

Pengaruh positif dan signifikan yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan yang bekerja untuk PT. Karsa Utama Gorontalo, serta pengaruh positif dan signifikan yang diberikan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan, menandakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tak langsung terhadap

kinerja karyawan. Hal tersebut juga memberikan informasi bahwasannya motivasi yang dimiliki oleh karyawan memang memiliki peran dalam memediasi keberhasilan gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan di PT. Karsa Utama Gorontalo dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan mereka. Peran motivasi karyawan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan hasil uji mediasi menggunakan uji Sobel.

Hasil pada penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh tak langsung yang positif dan signifikan yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional pada suatu perusahaan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi oleh motivasi karyawan (Putra dan Sudibya, 2019; Bana, 2016; Priyanto, 2016; Baskoro et al., 2015). Serupa dengan beberapa penelitian sebelumnya, pada penelitian ini yang menjadikan PT. Karsa Utama Gorontalo yang beroperasi di bidang ritel sebagai objek penelitian juga mrnunjukkan hasil berupa pengaruh positif dan signifikan yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Karsa Utama Gorontalo melalui motivasi karyawan.

Kinerja merupakan tujuan akhir dari penilaian karyawan sebagai sumber daya yang penting dalam keberlangsungan hidup perusahaan. Kinerja yang dimaksud adalah hasil kerja karyawan yang dapat dilihat secara nyata, yang diharapkan dapat memenuhi harapan organisasi, disesuaikan dengan standar kerja yang sebelumnya telah dibuat dan telah berlaku dalam organisasi atau perusahaan (Tampi, 2014). Untuk mencapai kinerja yang dituju, perlu untuk

memunculkan gairah dan semangat kerja karyawan. Andriani dan Widiawati (2017), berpendapat bahwa motivasi yang diterima oleh karyawan dapat menumbuhkan semangat mereka, sehingga dapat menjadi karyawan yang aktif, produktif, dan kreatif, untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Motivasi yang dimaksud dapat dirasakan oleh karyawan salah satunya dari pemimpin yang bergaya transformasional. Pemimpin yang transformasional merupakan pemimpin yang dapat menstimulasi dan menginspirasi karyawan mereka untuk mencapai hasil yang luar biasa (Robbins, 2010). Sartika (2014), mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana pimpinan dan bawahan saling meningkatkan motivasi satu sama lain.

Kepemimpinan yang bergaya transformasional dapat menjadi kunci tercapainya kinerja karyawan yang baik di tengah panasnya fenomena pandemic COVID19 yang saat ini menjadi masalah bagi keberlangsungan berjalannya perusahaan. Namun, sebagaimana hasil yang didapatkan pada penelitian ini, motivasi karyawan juga memiliki peran dalam memediasi keberhasilan strategi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pada kondisi nyata yang didapatkan dari kondisi PT. Karsa Utama Gorontalo saat ini dalam menghadapi kondisi pandemic COVID19, keberhasilan mereka dalam mencari solusi yang tepat ditunjukkan dengan mayoritas karyawan yang mrnunjukkan bahwa mereka akan menjaga kinerja mereka dengan bekerja secara maksimal, menganggap tantangan sebagai sebuah motivasi untuk kesempatan berkembang, dan menyatakan akan bertanggungjawab dalam pekerjaan dan tanggungjawab

mereka. Karyawan yang bekerja di PT. Karsa Utama Gorontalo secara umum mrnunjukkan bahwa mereka merasa termotivasi dengan pimpinan dan perusahaan mereka, dan mrnunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan mereka.

Artinya, jika pimpinan pada PT. Karsa Utama Gorontalo semakin mrnunjukkan gaya kepemimpinan transformasional kepada karyawannya dengan mrnunjukkan dukungan yang penuh dan perhatian terhadap karyawannya, maka karyawan yang menerima dukungan dan perhatian yang diberikan akan semakin merasa termotivasi untuk menjadi lebih bermanfaat untuk PT. Karsa Utama Gorontalo, sehingga karyawan akan mrnunjukkan kinerja yang lebih baik pula, sebagai hasil dari melakukan usaha yang maksimal untuk bertanggungjawab terhadap pekerjaannya agar tujuan perusahaan dapat terpenuhi.

4.7 Analisis Jalur

Dalam hasil penelitian ini memiliki 2 jalur hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan yang melalui 2 variabel mediasi yaitu kesiapan untuk berubah dan motivasi karyawan. Dari hasil analisis data yang dilakukan pada penelitian ini menunjukkan bahawa jalur yang melalui mediasi motivasi karyawan lebih memberikan pengaruh yang berarti pada kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat pada gambar 4.4 yang dimana menjelaskan secara bagan bahwa motivasi karyawan memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan variabel kesiapan untuk berubah.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, secara khusus penelitian ini memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1) Seluruh indikator yang diajukan dalam penelitian ini sudah tepat penggunaannya untuk mengukur tiap variabel laten nya. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji validitas dan reliabilitas indikator pada tiap konstruk yang diukur seluruhnya memenuhi rule of thumb masing-masing untuk tiap uji nya.

2) Dari 6 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seluruhnya memberikan hasil pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji seluruh hipotesis yang memenuhi rule of thumb pada tiap uji yang dilakukan dengan signifikansi setiap hipotesis lebih dari 0,05.

3) Hipotesis 1 yang diajukan pada penelitian ini diterima. artinya, kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh PT. Karsa Utama Gorontalo berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kesiapan PT. Karsa Utama Gorontalo untuk berubah.

4) Hipotesis 2 yang diajukan pada penelitian ini diterima. artinya, kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh PT. Karsa Utama Gorontalo berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan yang bekerja di PT. Karsa Utama Gorontalo.

5) Hipotesis 3 yang diajukan pada penelitian ini diterima. artinya, kesiapan PT. Karsa Utama Gorontalo untuk berubah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Karsa Utama Gorontalo.

6) Hipotesis 4 yang diajukan pada penelitian ini diterima. artinya, motivasi dalam diri karyawan yang bekerja di PT. Karsa Utama Gorontalo berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Karsa Utama Gorontalo.

7) Hipotesis 5 yang diajukan pada penelitian ini diterima. artinya, kesiapan PT. Karsa Utama Gorontalo untuk berubah secara parsial dapat memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang bekerja di PT. Karsa Utama Gorontalo.

8) Hipotesis 6 yang diajukan pada penelitian ini diterima. artinya, motivasi dalam diri karyawan yang bekerja di PT. Karsa Utama Gorontalo secara parsial dapat memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Karsa Utama Gorontalo.

5.2 Saran

Dari kesimpulan yang telah dibuat tentang penelitian ini, serta mengingat adanya keterbatasan dalam penelitian yang dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran yang ke depannya diharapkan berguna khususnya bagi PT. Karsa Utama Gorotnalo untuk meningkatkan kinerja karyawannya, serta dapat dimanfaatkan secara umum bagi penelitian

selanjutnya demi memenuhi kebutuhan dalam mengikuti perkembangan ilmu manajemen SDM yang bersifat dinamis.

a. Saran untuk PT. Karsa Utama Gorontalo

Diketahui secara luas bahwasanya faktor yang memengaruhi kinerja karyawan sangat beragam dan bersifat dinamis terhadap kondisi kebutuhan dan lingkungan eksternal. Dari penelitian ini, perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan mempertimbangkan factor lain diluar kesiapan untuk berubah dan motivasi.

Pengujian deskriptif tiap variabel mrnunjukkan hasil yang tinggi, peneliti menyarankan agar perusahaan mencari cara untuk mempertahankan nilai tersebut sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan dan pasar, serta dapat meningkatkannya di masa depan.

b. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

1) Penelitian ini terbatas pada salah satu perusahaan yang bergerak di bidang ritel di kota Gorntalo saja, sehingga tidak dapat mewakili gambaran umum yang berlaku di perusahaan lainnya di kota Gorontalo dan luar Kota Gorontalo. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini menggunakan objek penelitian yang lebih umum atau lebih spesifik di bidang lainnya sehingga dapat mewakili kondisi perusahaan di Indonesa secara umum.

2) Penelitian ini berfokus pada kinerja karyawan di PT. Karsa Utama Gorontalo saja, namun tidak meneliti pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menargetkan variabel dependen lainnya seperti keunggulan kompetitif, kinerja organisasi atau kepuasan karyawan untuk mendapatkan sudut pandang yang baru.

3) Penelitian ini hanya berfokus pada internal perusahaan, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan factor eksternal sebagai pengaruh maupun factor yang mendukung kinerja karyawan dalam menghasapi situasi pandemic COVID19.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Objek pada penelitian ini tidak memisahkan pendapat karyawan dari jajaran yang berbeda, hal ini memunkinkan terjadinya bias pendapat antara karyawan biasa dan manajerial.
2. Penelitian ini terbatas pada karyawan yang bekerja di PT. Karsa Utama Gorontalo saja sebagai responden penelitian. Sehingga, penelitian ini tidak dapat mewakili kondisi perusahaan secara umum di Gorontalo maupun di Indonesia.
3. Responden mengisi kuisioner sesuai dengan kondisi saat ini. Kondisi mungkin dapat berubah di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

Ab Hamid, M.R., Sami, W. and Sidek, M.M., (2017) September. *Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. In Journal of Physics: Conference Series* 890(1), 012163. *IOP Publishing.*

Abbasi, B (2017) *Transformational leadership and change readiness and a moderating role of perceived bureaucratic structure: an empirical investigation. Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 35-44.

Abdi Mohamud, S., Ibrahim, A.A. and Hussein, J.M., (2017) *The effect of motivation on employee performance: Case study in Hormuud company in Mogadishu Somalia. International Journal of Development Research*, 9(11), 17009-17016.

Aditya, D.N.R. and Ardana, K., (2016) Pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, self efficacy terhadap perilaku kerja inovatif. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 5(3).

Ainanur, A. and Tirtayasa, S., (2018) Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 1(1), .1-14.

Andriani, M. and Widiawati, K., (2017) Penerapan Motivasi Karyawan Menurut Teori Dua Faktor Frederick Herzberg Pada PT Aristika Kreasi Mandiri. Jurnal Administrasi Kantor, 5(1), .83-98.

Armenakis, AA, & Harris, SG (2002). Menyusun pesan perubahan untuk menciptakan kesiapan transformasional. Jurnal manajemen perubahan organisasi, 15(2), 169-183.

Asbari, M., Hidayat, D.D. and Purwanto, A., 2021. *Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change. International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 74-85.

Asbari, M., Novitasari, D. and Goestjahjanti, F.S., (2020) Mempertahankan Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus pada Industri Ritel. (JMK) Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 5(3), 183-203.

Asbari, M., Novitasari, D., Gazali, G., Silitonga, N. and Pebrina, E.T., (2020) Analisis Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Studi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Perspektif, 18(2), 147-159.

Asbari, M., Novitasari, D., Silitonga, N. and Sutardi, D., (2020) Analisis *Readinees For Change* Terhadap Kinerja: Perspektif Karyawan Kontrak Di Masa Pandemi Covid-19. Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi, 16(2), 1-16.

Astono, A.P. and Rahayuningsih, I., (2019) Perbedaan Kesiapan Untuk Berubah Karyawan Direktorat Produksi PT. PETROKIMIA GRESIK Ditinjau Dari Usia. PSIKOSAINS (Jurnal Penelitian dan Pemikiran Psikologi), 13(2), 157-171.

Astuti, Efi, and Rikha Muftia Khoirunnisa, (2020) "Pengaruh *Employee Engagement*, Komitmen Organisasi, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah (*Readiness For Change*) Pada Karyawan Universitas Ahmad Dahlan." Jurnal Fokus Manajemen Bisnis 8,(1), 47-66.

Bahri, S. and Nisa, Y.C., (2017) Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 18(1), 9-15.

Bana, A., (2016) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemediasi (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam), Kota Kendari). Jurnal Bisnis dan Manajemen, 3(1).

Banjongprasert, J., (2017) *An Assessment of Change-Readiness Capabilities and Service Innovation Readiness and Innovation Performance: Empirical Evidence from MICE Venues. International Journal of Economics & Management*, 11.

Baskoro, Y.K., Yudi, Y. and Irwansyah, I., (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Bisnis dan Pembangunan, 3(1).

Bronkhorst, B., Steijn, B. and Vermeeren, B., (2015) *Transformational leadership, goal setting, and work motivation: The case of a Dutch municipality. Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 124-145.

Budiarsi, S.Y., (2020) Pendampingan Pengenalan Program Sem-Pls Pada Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Surabaya. PeKA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat, 3(2), 126-134.

Buwana, M.H.S. and Suryawardani, B., (2017) Analisis Promosi Penjualan Dapur Bebek Bojongsoang Bandung Tahun. *eProceedings of Applied Science*, 3(2).

Campos-García, I. and Zúñiga-Vicente, J.Á., (2019) *The impact of a leader's demographic and professional characteristics on employee motivation: Do they really matter?. Employee Relations.*

Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G. and Liang, X., (2020) *The impact of organizational support on employee performance. Employee Relations: The International Journal.*

Chin, W.W. (1998) *The Partial Least Squares Aproach to Structural Equation. Modeling. Modern Methods for Business Research.*

Costello, J.E. and Arghode, V., (2019) *Exploring member readiness for change in manufacturing industries using phenomenology. Management Research Review.*

Creswell, J.W. (2009) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixes Method Approaches.* Newbury Park: Sage Publication.

Eliophotou-Menon, M. and Ioannou, A., (2016) *The Link Between Transformational Leadership and Teachers'Job Satisfaction, Commitment, Motivation To Learn, and Trust In The Leader. Academy of Educational Leadership Journal*, 20(3), 12.

Faupel, S. and Süß, S., (2019) *The effect of transformational leadership on employees during organizational change–an empirical analysis. Journal of Change Management*, 19(3), 145-166.

Garcia, O. F., Serra, E., Zacares, J. J., Calafat, A., & Garcia, F. (2020). *Alcohol use and abuse and motivations for drinking and non-drinking among Spanish adolescents: do we know enough when we know parenting style?*. Psychology & health, 35(6), 645-664.

Ghazali, B.M., (2020) *Transformational leadership, career adaptability, job embeddedness and perceived career success: a serial mediation model. Leadership & Organization Development Journal.*

Ghozali, L., & Latan, H. (2015) *Structural Equation Modeling*: Metode Alternatif dengan PLS. Semarang: Badan Penerbit Undip.

Haryono, S. (2016) Metode SEM untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL PLS. Bekasi: PT Intermedia Personalia Utama.

Hendri, M.I., (2019) *The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. International Journal of Productivity and Performance Management.*

Holt, D.T., Armenakis, A.A., Feild, H.S. and Harris, S.G., (2007) *Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.

Italiani, F.A., (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen Sdm Pt. Semen Gresik (Persero) Tbk. BISMA (Bisnis dan Manajemen), 6(1), 11-18.

Jufrizen, J. and Lubis, A.S.P., (2020) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderating. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 3(1), 41-59.

Katsaros, K.K., Tsirikas, A.N. and Kosta, G.C., (2020) *The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. Leadership & Organization Development Journal.*

Kustini, K., Izaak, W.C. and Rini, H.P., (2020) Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah Dan PROACTIVE Behavior Terhadap Kinerja. Bisma: Jurnal Bisnis dan Manajemen, 14(3), 180-190.

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). *Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century*. Annual Review of Psychology, 56(1), 485-516

Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. The TQM journal.

Marceline Tania Agustine, E., (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. LIMAS SURYA MAKMUR. Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan, 2(1), 62-70.

Ningsi, B.A., (2018) Analisis Kepuasan Pelanggan Atas Kualitas Produk dan Pelayanan Dengan Metode SEM-PLS. Jurnal Statistika dan Aplikasinya, 2(2), 8-16.

Novitasari, D. and Asbari, M., (2020) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah Sebagai Mediator. Jurnal Manajemen, 10(2), 84-99.

Novitasari, D. and Asbari, M., (2020) Peran Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Guru di Masa Pandemi Covid-19. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(2), 219-237.

Novitasari, D., Goestjahjanti, F.S. and Asbari, M., (2020) *The Role of Readiness to Change between Transformational Leadership and Performance:*

Evidence from a Hospital during Covid-19 Pandemic. APMBA (Asia Pacific Management and Business Application), 9(1), 37-56.

Parashakti, R.D. and Ekhsan, M., (2020) *The Effect of Discipline and Motivation on Employee Performance in PT Samsung Elektronik Indonesia. Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(3), 653-660.

Priyanto, W.B., (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Moivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Industri Alas Kaki PT. Bo Kyung Pasuruan). Journal of Innovation in Business and Economics, 7(2), 105-114.

Putra, K.A.P.M. and Sudibya, I.G.A., (2019) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan. E-Jurnal Manajemen, 8(6), 3618-3645.

Rita, M., Payangan, O. R., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. International Journal of Law and Management.

Robbins, P.S. (2006), "Organizational behavior" (in Indonesian Perilaku Organisasi), PT. Prenhallindo, translation: Hadyana Pujaatmaka, Vol. 1.

Sartika, D., (2014) Pengaruh kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap keinginan keluar karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi (studi kasus di cv. Putra tama jaya). Management Analysis Journal, 3(2).

Sasmita, I.A.G.H.D., (2019) *The Effect of Transformational Leadership and Psychological Capital to Individual Readiness to Change for employees in Tourism Development Corporate.*18(2), 167-177.

Sawitri, H. S. R., & Wahyuni, S. (2018). Readiness to change in the public sector. International Journal of Business and Society, 19(1), 259-267.

Septyan, F.B., Al Musadieq, M. and Mukzam, M.D., (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi Pada Karyawan CV. Jade Indopratama Malang). Jurnal Administrasi Bisnis, 53(1), 81-88.

Su, W., Lyu, B., Chen, H. and Zhang, Y., (2020) *How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. Baltic Journal of Management.*

Supriyanto, A.S. and Troena, E.A., (2012) Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang)'. Jurnal Aplikasi Manajemen, 10(4), 693-617.

Susilo, D., (2018*) Transformational leadership: a style of motivating employees. MEC-J (Management and Economics Journal)*, 2(2), 109-116.

Tampi, B.J., (2014) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terrhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, tbk (regional sales manado). Acta Diurna Komunikasi, 3(4).

Tarigan, J., Susanto, A.R.S., Hatane, S.E., Jie, F. and Foedjiawati, F., (2020) *Corporate social responsibility, job pursuit intention, quality of work life*

and employee performance: case study from Indonesia controversial industry. Asia-Pacific Journal of Business Administration.

Tucunan, R.J.A., Supartha, W.G. and Riana, I.G., (2014) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan kinerja Karyawan. E-jurnal ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, 3(09), 533-550.

Tumilaar, B.R., (2015) *The effect of discipline, leadership, and motivation on employee performance at* bpjs ketenagakerjaan Sulut. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, 3(2).

Vaishnavi, V., Suresh, M. and Dutta, P., (2019) *A study on the influence of factors associated with organizational readiness for change in healthcare organizations using TISM. Benchmarking: An International Journal.*

Wartono, T., (2017) Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan majalah Mother and Baby). KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang, 4(2).

Wijaya, T., (2015) Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama. Agora, 3(2), 37-45.

Yakup, Y., (2017) Pengaruh keterlibatan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Perisai: *Islamic Banking and Finance Journal*, 1(3), 273-290.

Yang, B., Wang, L. and Mohammed, B.O., (2019) *Improving the organizational knowledge sharing through online social networks: The mediating role of employee motivation. Kybernetes.*

Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari, D. and Silitonga, N., (2020) Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Masa Pandemi Covid-19. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen, 5(3).

Zainal Mustafa EQ, M.M., (2018) Pengaruh Kemampuan Diri Dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Manohara Center Of Borobudur Study Kabupaten Magelang) (Master's thesis, Universitas Islam Indonesia).

Zareen, M., Razzaq, K. and Mujtaba, B.G., (2015*) Impact of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on motivation: A quantitative study of banking employees in Pakistan. Public Organization Review*, 15(4), 531-549.

LAMPIRAN

KUISIONER

Perkenalkan nama saya Ahmad Rizky Hariadi akan memberikan kuisioner untuk penelitian skripsi saya yang berjudul **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kesiapan Untuk Berubah & Motivasi Kerja** Mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini merupakan kuesioner yang penulis susun dalam rangka pelaksanaan penelitian. Jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr berikan tidak akan memengaruhi kedudukan maupun jabatan, mengingat kerahasiaan identitas Bapak/Ibu/Sdr akan kami jaga. Penilitian ini bertujuan untuk melihat garis besar dampak Kepemimpinan transformasional, terhadap kinerja karyawan dimediasi kesiapan untuk berubah dan motivasi kerja

Harap juga mengisi keterangan yang diminta :

Nama :
Umur :
Jenis Kelamin :
Divisi :

Dalam penelitian ini peserta mengisi kuisioner dengan memberikan tanda centang (√) pada kolom yang sudah disediakan dengan penilaian sebagai berikut

5 = SS (Sangat Setuju)
4 = S (Setuju)
3 = N (Netral)
2 = TS (Tidak Setuju)
1 = STS (Sangat Tidak Setuju)

Berikut kuisionernya diharapkan mengisi kuisioner dengan baik, terima kasih

Transformational Leadership						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Percaya dengan pemimpin dalam organisasi					
2	Yakin pimpinan dapat menangani masalah dalam pekerjaan					
3	Merasa bahwa saya sedang bekerja untuk alasan yang lebih besar daripada sekedar mencari uang untuk hidup					
4	Percaya dengan pemimpin meskipun ketika ada ketidakberesan dalam organisasi					
5	Percaya dengan kemampuan pimpinan untuk membuat keputusan dalam pekerjaan					
6	Mengagumi pemimpin pada organisasi ini					
7	Menemukan pimpinan organisasi seperti yang ada sekarang					
8	Percaya terhadap keputusan yang dibuat pemimpin					
Readiness to Change						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Saya yakin bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi Perusahaan selama pandemi covid19					
2	Saya yakin bahwa perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan selama pandemi covid19					
3	Saya mewajarkan alasan atas terjadinya perubahan dalam perusahaan selama pandemi covid19					
4	Saya yakin bahwa perusahaan akan berfokus pada manfaat dari perubahan perusahaan perusahaan selama pandemi covid19					
5	Saya yakin atas kemampuannya untuk menerapkan perubahan perusahaan selama pandemi covid19					
6	Pimpinan dan manajemen dalam organisasi komit dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan perusahaan selama pandemi covid19					
7	Saya yakin bahwa perubahan membawa manfaat bagi perusahaan perusahaan selama pandemi covid19					
Employee Motivation						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS

		1	2	3	4	5
1	Saya akan menjaga kinerja saya dalam bekerja					
2	Saya akan bekerja dengan maksimal hingga mendapatkan penghargaan					
3	Tantangan baru merupakan sebuah motivasi dalam bekerja					
4	Saya akan bertanggung jawab atas seluruh pekerjaan saya					
5	Saya merasa ingin selalu berkembang dalam pekerjaan saya					
6	Saya ingin selalu terlibat dalam sebuah pekerjaan					
7	Saya merasa senang ketika mendapatkan kesempatan yang lebih dalam bekerja					
Employee Performance						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
Kualitas						
1	Dalam bekerja saya sangat mementingkan ketelitian					
2	Dalam bekerja saya memerhatikan kerapihan					
Kuantitas						
3	Hasil dari pekerjaan yang saudara lakukan sesuai dengan target awal					
Ketepatan Waktu						
4	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya lakukan dengan benar dan tepat waktu					
Efektivitas						
5	Saya memanfaatkan waktu luang di kantor untuk hal yang berguna bagi pekerjaan					
Kemandirian						
6	Saya mempunyai inisiatif melakukan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari pimpinan					
Komitmen Kerja						
7	Saya dengan perusahaan terjalin hubungan yang baik					
8	Saya mempunyai tanggung jawab dengan baik terkait pekerjaan yang saya lakukan					
9	Saya akan bertahan apabila ada lowongan bekerja di tempat lain yang lebih menjanjikan					

Lampiran Tabulasi Data Responden

- Variabel aeksogen (Kepemimpinan Transformasional)

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	4	4	5	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	5	4
5	4	4	5	4	5	4	4
5	3	3	4	3	4	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	5	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	5
3	3	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	3	4	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	4
4	4	5	4	5	5	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5	5	5
3	5	5	4	5	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	5	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	4	4	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4

- Variabel Mediasi (Kesiapan untuk Berubah & Motivasi Karyawan)

M1_1	M1_2	M1_3	M1_4	M1_5	M1_6	M1_7
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	2	4	4	4
4	4	4	5	5	4	5

M2_1	M2_2	M2_3	M2_4	M2_5	M2_6	M2_7
3	3	3	3	4	3	3
4	5	4	4	5	5	4
3	2	2	2	2	2	2
4	3	4	4	5	3	4
4	4	4	4	4	5	4

4	4	5	4	5	4	5
5	4	3	3	4	4	4
4	3	5	4	4	3	4
4	2	3	3	4	2	4
3	1	5	4	4	1	4
5	3	5	5	5	3	5
4	4	4	2	1	4	1
5	5	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	5	4
4	4	5	4	5	4	5
4	5	5	4	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4
2	2	2	2	2	2	2
3	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4
4	4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	3	5	3
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5
3	3	3	4	4	3	5
4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	3	5
4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	4	5
4	4	5	5	5	4	5

3	4	4	5	5	4	5
4	3	4	3	3	4	3
4	4	4	5	3	4	5
4	2	4	4	3	5	4
4	2	3	5	3	5	5
4	3	5	4	2	5	4
4	4	4	5	5	5	5
4	2	5	4	3	5	4
4	3	4	4	4	4	4
3	4	2	3	4	4	3
4	4	4	4	4	5	4
5	5	4	5	5	4	5
5	4	4	4	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5
5	2	4	5	3	3	5
4	4	3	3	4	4	3
4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	4	3
3	3	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5

5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	4	5
3	3	3	4	4	3	4
4	5	5	4	5	5	5
4	4	4	2	4	4	4
4	4	4	5	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5
5	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	2	4	4	4
4	4	4	2	4	4	4
4	5	5	4	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	4	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	5	4

4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	3	3	3	3
5	5	3	3	3	5	3
4	4	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	5	3	4
4	4	4	4	4	5	4
5	2	4	5	3	3	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5
4	3	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	5
5	2	4	5	3	3	5
4	3	4	4	5	3	4
4	3	4	4	5	3	4
5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5
3	3	3	3	3	3	4
5	4	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	5	4	4

- Variabel aendogen (Kinerja Karyawan)

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	5	4	4	4	5	4
2	3	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	5	4	4	5	4	5	4
4	3	4	3	4	4	5	4	3
4	3	5	3	3	5	4	4	3
4	4	4	3	4	4	4	3	4
5	3	5	3	5	5	4	5	3
5	4	5	4	4	5	5	5	4

5	3	4	4	3	3	4	4	3
5	5	5	2	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	2	3	4	5	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4
5	4	5	5	4	5	4	5	4
5	4	5	4	5	4	5	5	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	2	5	3	4	5	4	4	2
3	4	3	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	5	5	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	4	4	4
3	5	5	5	3	3	4	4	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	3	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4
3	3	4	4	4	4	4	4	3
5	3	4	4	4	5	5	5	3
5	4	5	5	5	5	4	3	4
5	5	5	3	3	4	5	5	5
4	5	4	4	5	5	3	4	5

5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	3	4	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	2	5	3	4	5	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	3	4	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	3	4	3	4	4	5	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	5	3	4	5	4	4	2
4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	3	4	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	4	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4