



## Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kesiapan Berubah di Sekretariat Jenderal DPR RI

Khansa Dhia Savila<sup>1\*</sup>, Jubery Marwan<sup>2</sup>, Franky<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup>Prodi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Indonesia

\*Penulis korespondensi: [khansadhiasavilaa@gmail.com](mailto:khansadhiasavilaa@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract.** *This study aims to analyze the influence of transformational leadership, organizational commitment, and readiness for change on employee performance, as well as to examine the indirect effects of transformational leadership and organizational commitment through readiness for change on cleaning service employees at the Secretariat General of the Indonesian House of Representatives (DPR RI). The background of this study arises from fluctuations in employee attendance and frequent management changes, accompanied by uncertainties related to employee transfers to the new capital city (IKN), which are suspected to affect work motivation and productivity. The study population consisted of 167 employees, and the sampling method employed was saturated sampling, making the entire population the research respondents. Data analysis was conducted using linear regression with the assistance of SPSS software to obtain accurate and systematic results. The findings indicate that transformational leadership, organizational commitment, and readiness for change significantly influence employee performance. Furthermore, readiness for change was proven to mediate the relationship between transformational leadership and organizational commitment and employee performance, thereby strengthening the role of employee readiness in responding effectively to organizational changes.*

**Keywords:** *Employee Performance; Management; Organizational Commitment; Readiness for Change; Transformational Leadership*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan, serta mengkaji pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi melalui kesiapan untuk berubah pada karyawan cleaning service di Sekretariat Jenderal DPR RI. Latar belakang penelitian ini muncul dari adanya fluktuasi kehadiran karyawan dan pergantian manajemen yang sering terjadi, disertai ketidakpastian terkait mutasi karyawan ke Ibu Kota Negara (IKN), yang diduga memengaruhi motivasi dan produktivitas kerja. Populasi penelitian ini terdiri dari 167 karyawan, dan metode pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh sehingga seluruh populasi menjadi responden penelitian. Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linier melalui bantuan software SPSS untuk memperoleh hasil yang akurat dan sistematis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kesiapan untuk berubah terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dengan kinerja karyawan, sehingga memperkuat peran kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional; Kesiapan untuk Berubah; Kinerja Karyawan; Komitmen Organisasi; Manajemen

## 1. LATAR BELAKANG

Organisasi dan dunia bisnis selalu dituntut untuk meningkatkan efisiensi untuk mempertahankan daya saing di tengah lingkungan yang cepat berubah (Ramadhani & Indawati, 2021). Kondisi ini membutuhkan kepemimpinan yang mampu mengarahkan organisasi mencapai tujuan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif (Rasminingsih et al., 2024). Kepemimpinan merupakan kemampuan individu dalam mempengaruhi perilaku orang lain, baik secara individu maupun kelompok melalui komunikasi yang efektif agar tercapai tujuan organisasi (Riwukore et al., 2021). Seorang pemimpin perlu memahami situasi dan kondisi internal organisasi untuk mampu menyesuaikan arah kebijakan dengan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi (Sari et al., 2024).

Salah satu perusahaan yang bergerak dalam penyediaan tenaga kerja *outsourcing* adalah PT Bintang Putra Alexander. PT Bintang Putra Alexander merupakan perusahaan yang berfokus pada layanan *cleaning service*. Perusahaan ini berkomitmen menyalurkan tenaga kerja yang terlatih, profesional, dan berkinerja baik untuk mendukung kelancaran operasional mitra kerja. Salah satu instansi yang menjalin kerja sama adalah Sekretariat Jenderal DPR RI (Setjen DPR RI). Data absensi karyawan *cleaning service* pada Januari–Juli 2024 menunjukkan fluktuasi rata-rata hari kerja, yakni 22 hari (Januari), 20 hari (Februari), 21 hari (Maret), 18 hari (April), 16 hari (Mei), 19 hari (Juni), dan 21 hari (Juli). Variasi ini mengindikasikan adanya penurunan stabilitas kehadiran, khususnya pada April–Mei, yang berpotensi memengaruhi konsistensi kinerja. Kehadiran yang tinggi umumnya berkorelasi dengan kinerja yang lebih baik, sementara fluktuasi yang terjadi dapat mencerminkan rendahnya komitmen terhadap organisasi (Amelia et al., 2025).

Penilaian kinerja di PT Bintang Putra Alexander dilakukan setiap enam bulan sekali dengan lima indikator utama, yaitu kepatuhan terhadap peraturan, orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, dan kerja sama. Standar penilaian menunjukkan kategori sangat baik (90–100), baik (80–89), cukup (65–79), dan kurang ( $\leq 64$ ). Rekapitulasi penilaian kinerja 2023–2024 memperlihatkan adanya penurunan rata-rata dari kategori baik (82,2) pada Juli–Desember 2023 menjadi cukup (78,2) pada Januari–Juni 2024. Penurunan ini terjadi pada seluruh aspek penilaian, terutama kepatuhan, komitmen, inisiatif, dan kerja sama, sehingga mengindikasikan adanya permasalahan dalam kinerja karyawan.

Selain itu, dinamika manajemen *outsourcing* di Setjen DPR RI juga menimbulkan tantangan. Data menunjukkan bahwa pergantian perusahaan penyedia jasa *cleaning service* terjadi hampir setiap 2–3 tahun, dengan PT Bintang Putra Alexander mulai beroperasi pada 2024 setelah sebelumnya dikelola oleh enam perusahaan berbeda sejak 2012. Pergantian

manajemen tingkat atas yang mengikuti kontrak perusahaan *outsourcing* berpotensi menimbulkan ketidakpastian dan instabilitas di lingkungan kerja. Sementara itu, tenaga kerja *cleaning service* cenderung bertahan pada posisi yang sama karena mutasi membutuhkan persetujuan dari supervisor, manajer, hingga pegawai negeri sipil, sehingga mobilitas karier relatif terbatas. Informasi mengenai kemungkinan mutasi ke Ibu Kota Negara (IKN) juga masih sebatas rumor, tanpa kejelasan resmi, sehingga menimbulkan kecemasan dan ketidakpastian di kalangan karyawan.

Kepemimpinan transformasional merupakan hal yang penting untuk memberikan inspirasi, membangun kepercayaan, serta memotivasi karyawan menghadapi perubahan (Fadillah, 2023). Pemimpin transformasional mampu mengubah potensi menjadi energi produktif melalui kreativitas, motivasi, dan aktualisasi diri (Virgianti & Budiani, 2021). Kepemimpinan jenis ini dapat meningkatkan semangat kerja sekaligus kesiapan karyawan dalam menghadapi dinamika organisasi (Aulanda et al., 2025). Kesiapan untuk berubah merupakan faktor penting dalam manajemen perubahan, karena tanpa kesiapan yang memadai upaya perubahan dapat menghadapi resistensi. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan kesiapan tinggi akan lebih mampu beradaptasi dengan tantangan lingkungan, teknologi baru, dan kebijakan organisasi (Hargyatni, 2020).

Menurut Meyer & Allen dalam Yusuf & Syarif (2017), selain kepemimpinan dan kesiapan untuk berubah, komitmen organisasi juga menjadi penentu penting dalam kinerja. Komitmen mencerminkan hubungan psikologis karyawan dengan organisasi dan memengaruhi keputusan untuk bertahan serta memberikan kontribusi maksimal. Dengan demikian, kombinasi kepemimpinan transformasional, kesiapan untuk berubah, dan komitmen organisasi diyakini dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan *outsourcing*, khususnya tenaga kerja *cleaning service* di Setjen DPR RI.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain *cross-sectional study* untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, kesiapan untuk berubah, dan kinerja karyawan *cleaning service* di Setjen DPR RI. Populasi penelitian berjumlah 167 karyawan, seluruhnya dijadikan sampel melalui sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert lima poin (1–5) guna mengukur persepsi dan sikap responden terhadap variabel penelitian. Analisis data mencakup uji validitas, reliabilitas (Cronbach Alpha  $\geq 0,6$ ), homogenitas (Levene Test), normalitas, multikolinearitas (Tolerance  $> 0,10$ ; VIF  $< 10$ ), dan autokorelasi (Durbin-Watson). Selanjutnya dilakukan

analisis regresi berganda untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, uji t untuk signifikansi, *path analysis* untuk hubungan kausalitas, serta uji Sobel untuk menilai efek mediasi.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan di Setjen DPR RI Jakarta, dengan waktu penelitian berlangsung selama 6 bulan, yaitu Juli – Desember 2024.

#### Uji Validitas

Hasil perhitungan untuk variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) yang ditampilkan pada 1 menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan valid, dengan nilai rhitung berkisar antara 0,585 hingga 0,618, yang semuanya lebih besar dari 0,3, yang berarti seluruh item pada variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dinyatakan valid. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.** Hasil Uji Validitas

Item	<i>Coefficient Correlation</i>	Keterangan
X1.1	0,585	Valid
X1.2	0,567	Valid
X1.3	0,655	Valid
X1.4	0,663	Valid
X1.5	0,581	Valid
X1.6	0,750	Valid
X1.7	0,584	Valid
X1.8	0,802	Valid
X1.9	0,749	Valid
X1.10	0,741	Valid
X1.11	0,727	Valid
X1.12	0,738	Valid
X1.13	0,711	Valid
X1.14	0,575	Valid
X1.15	0,578	Valid
X1.16	0,581	Valid
X1.17	0,633	Valid
X1.18	0,638	Valid
X1.19	0,618	Valid
X2.1	0,662	Valid
X2.2	0,676	Valid
X2.3	0,705	Valid
X2.4	0,665	Valid
X2.5	0,716	Valid
X2.6	0,755	Valid
X2.7	0,719	Valid
X2.8	0,708	Valid
X2.9	0,701	Valid
X2.10	0,672	Valid
Y1	0,790	Valid
Y2	0,750	Valid

Y3	0,844	Valid
Y4	0,828	Valid
Y5	0,813	Valid
Y6	0,867	Valid
Y7	0,725	Valid
Y8	0,733	Valid
Y9	0,745	Valid
Y10	0,738	Valid
Y11	0,775	Valid
Y12	0,575	Valid
Z1	0,766	Valid
Z2	0,785	Valid
Z3	0,850	Valid
Z4	0,803	Valid
Z5	0,803	Valid
Z6	0,875	Valid
Z7	0,900	Valid
Z8	0,817	Valid
Z9	0,798	Valid
Z10	0,871	Valid
Z11	0,848	Valid

Sumber: *Output SPSS*, 2025

Setelah dilakukan uji validitas, didapati bahwa seluruh item pada penelitian ini dinyatakan valid. Maka dari itu, tidak ada item yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini. Total item pada penelitian ini adalah sebanyak 42 item

### Uji Reliabilitas

Di bawah ini merupakan nilai *Cronbach's Alpha* pada setiap variabel.

**Tabel 2.** Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif	0,940	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,886	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,936	Reliabel
Kesiapan Untuk Berubah	0,958	Reliabel

Sumber: *Output SPSS*, 2025

Berdasarkan tabel hasil uji reliabilitas di atas, dapat dilihat bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,5$  yang berarti bahwa seluruh variabel dinyatakan reliabel. Nilai ini dapat dilihat dari rentang nilai *Cronbach's Alpha* yang berkisar antara 0,886 sampai dengan 0,958.

### Uji Homogenitas

Setelah melakukan uji reliabilitas, selanjutnya adalah melakukan Uji Homogenitas Data. Varians data hasil penelitian dinyatakan homogen apabila diperoleh tingkat signifikansi  $> 0,05$ . Di bawah ini merupakan hasil dari uji homogenitas untuk setiap variabel.

**Tabel 3.** Homogenitas Data Penelitian

<i>Test of Homogeneity of Variances</i>			
<b>Kepemimpinan Transformasional_X1-Kinerja Karyawan_Y</b>			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.224	30	130	.218
<b>Komitmen Organisasi_X2-Kinerja Karyawan_Y</b>			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.190	19	146	.273
<b>Kesediaan Untuk Berubah_Z-Kinerja Karyawan_Y</b>			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.093	20	145	.363

Sumber: *Output SPSS, 2025*

**Tabel 4.** Hasil Uji Homogenitas

	<b>Kinerja Karyawan (Y) Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>	<b>Kinerja Karyawan (Y) Komitmen Organisasi (X2)</b>	<b>Kinerja Karyawan (Y) Kesediaan Untuk Berubah (Z)</b>
Angka signifikansi	0,218	0,273	0,363

Hasil uji homogenitas menunjukkan bahwa seluruh variabel, yaitu Kepemimpinan Transformasional ( $0,218 > 0,05$ ), Komitmen Organisasi ( $0,273 > 0,05$ ), dan Kesediaan untuk Berubah ( $0,363 > 0,05$ ) terhadap Kinerja Karyawan bersifat homogen dan layak untuk dianalisis selanjutnya.

### Uji Normalitas Data

Hasil pengujian normalitas disajikan sebagai berikut.

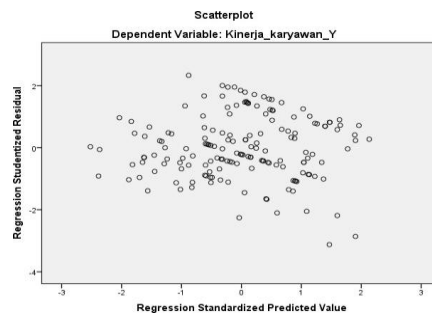
**Tabel 4.** Uji Signifikansi Normalitas Data

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>							
N	Normal Parameters <sup>a,b</sup>		Most Extreme Differences			Test Statistic	Asymp. Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative		
167	0	5.84983027	.056	0.056	-.045	.056	.200c,d

Sumber: *Output SPSS, 2025*

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai signifikansi  $0,200 > 0,05$  pada variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan Kesiapan untuk Berubah (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y), sehingga data dinyatakan berdistribusi normal.

## Uji Heteroskedastisitas



**Gambar 1.** Uji Heterosekdasitas

Sumber: *Output SPSS, 2025*

Dari Gambar di atas, terlihat bahwa titik- titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi dalam penelitian ini.

## Uji Multikolinearitas

**Tabel 5.** Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	15.368	4.694		3.274	.001		
Kepemimpinan_Transformasional_X1	.116	.057	.164	2.036	.043	.709	1.410
Komitmen_organisasi_X2	.423	.102	.316	4.133	.000	.792	1.263
Kesiapan_untuk_berubah_Z	.162	.079	.156	2.067	.040	.810	1.235

Sumber: *Output SPSS, 2025*

Berdasarkan tabel 5, hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai VIF untuk variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) sebesar 1,410, Komitmen Organisasi (X2) sebesar 1,263, dan Kesiapan untuk Berubah (Z) sebesar 1,235, seluruhnya <10. Dengan demikian, tidak terdapat masalah multikolinearitas antar variabel.

## Uji Autokorelasi

**Tabel 6.** Hasil Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.497a	.247	.233	5.90342	1.975

Sumber: *Output SPSS, 2025*

Berdasarkan data Tabel 6, dapat dijelaskan bahwa tidak ada auto korelasi pada model regresi persamaan 1 karena nilai durbin Watson 1.975. Selanjutnya, untuk mengetahui pengambilan keputusan uji darbin-watson, maka kita dapat melihat nilai dari du dan dl dengan

tingkat signifikansi sebesar 0,05 dengan  $k = 3$ . Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari tabel pengambilan keputusan uji darbin-watson sebagai berikut.

**Tabel 7.** Pengambilan Keputusan Uji Darbin-Watson

Hipotesis Nol	Jika	Keputusan
Tidak ada autokorelasi positif	$0 < d < dl$	Tolak
Tidak ada autokorelasi positif	$dl < d < du$	No decision
Tidak ada autokorelasi negatif	$4 - dl < d < 4$	Tolak
Tidak ada autokorelasi negatif	$4 - du < d < 4$	No decision
Tidak ada autokorelasi positif atau negatif	$Du < d < 4 - du$	Tidak ditolak

Dengan melihat hasil uji Darbin – Watson, diketahui bahwa tidak terjadi autokorelasi baik yang positif maupun negatif dikarenakan tabel keputusannya berada pada  $du < dw < 4 - dl$  ( $1.7105 < 1,975 < 4 - 1.7836$ ).

### Uji Pengaruh Langsung

#### Uji Regresi

**Tabel 8.** Persamaan Regresi Variabel Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Kesiapan Untuk berubah terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.368	4.694		3.274	.001
	Kepemimpinan_Trannsfor masional_X1	.116	.057	.164	2.036	.043
	Komitmen_organisasi_X2	.423	.102	.316	4.133	.000
	Kesiapan_untuk_berubah_Z	.162	.079	.156	2.067	.040

Sumber: Output SPSS, 2025

**Tabel 9.** Persamaan Regresi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), terhadap Kesiapan Untuk Berubah (Z)

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.979	3.714		6.457	.000
	Kepemimpinan_Trann sformasional_X1	.285	.048	.422	5.975	.000

Sumber: Output SPSS, 2025

**Tabel 10.** Persamaan Regresi Variabel Komitmen Organisasi (X2), terhadap Kesiapan untuk Berubah (Z)

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30.715	4.005		7.669	.000
	Komitmen_organisasi_X2	.369	.096	.287	3.845	.000

Sumber: Output SPSS, 2025



Berdasarkan hasil analisis regresi dengan SPSS, diperoleh persamaan  $Y = 15,368 + 0,116X_1 + 0,423X_2 + 0,162Z$ , yang menunjukkan bahwa tanpa pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Komitmen Organisasi ( $X_2$ ), dan Kesiapan untuk Berubah ( $Z$ ), nilai konstanta Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar 15,368. Selain itu, diperoleh persamaan  $Z = 23,979 + 0,285X_1$ , yang berarti tanpa pengaruh Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), nilai konstanta Kesiapan untuk Berubah ( $Z$ ) sebesar 23,979. Adapun persamaan  $Z_2 = 30,715 + 0,369X$  menunjukkan bahwa tanpa pengaruh Komitmen Organisasi ( $X$ ), nilai konstanta Kesiapan untuk Berubah ( $Z_2$ ) adalah 30,715.

#### ***Uji Persamaan Model (Uji T)***

- a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai  $t$  hitung sebesar 2,036 yang lebih besar dari  $t$  tabel 1,97445, dengan nilai signifikansi  $0,043 < 0,05$ . Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka kinerja karyawan juga cenderung meningkat.

- b. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kesiapan untuk Berubah ( $Z$ )

Berdasarkan hasil pengujian, variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kesiapan untuk Berubah. Nilai  $t$  hitung sebesar  $5,975 > t$  tabel 1,97445 dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu mendorong kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

- c. Pengaruh Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai  $t$  hitung sebesar  $4,133 > t$  tabel 1,97445 dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  menandakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan.

- d. Pengaruh Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kesiapan untuk Berubah ( $Z$ )

Berdasarkan hasil analisis, Komitmen Organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap Kesiapan untuk Berubah. Hal ini ditunjukkan oleh nilai  $t$  hitung sebesar 5,975 yang lebih besar dari  $t$  tabel 1,97445 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ , yang berarti bahwa tingkat komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

e. Pengaruh Kesiapan untuk Berubah (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kesiapan untuk Berubah berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai  $t$  hitung sebesar  $3,845 > t$  tabel  $1,97445$  dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$  membuktikan bahwa semakin tinggi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

**Uji F**

**Tabel 11.** Uji Frekuensi tanggapan Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1862.724	3	620.908	17.816	.000b
	Residual	5680.605	163	34.850		
	Total	7543.329	166			

Sumber: *Output SPSS, 2025*

Tabel di atas, menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $17,816$ , sedangkan  $F_{tabel}$  dengan  $df_1 = 3$  dan  $df_2 = 163$  pada taraf signifikansi  $0,05$  adalah  $3,94$ . Karena  $F_{hitung} (17,816) > F_{tabel} (3,94)$  dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi  $Y = 15,368 + 0,116X_1 + 0,423X_2 + 0,162Z$  signifikan dan memiliki pengaruh yang berarti terhadap variabel terikat.

**Koefisien Determinasi**

**Tabel 12.** Koefisien Determinasi Kepemimpinan Transformasional (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan Kesiapan Untuk Berubah (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.497a	.247	.233	5.90342

Sumber: *Output SPSS, 2025*

Nilai  $R$  menunjukkan tingkat hubungan antara variabel dependen dan variabel independen yang diamati (korelasi). Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai  $R$  sebesar  $0,497$  atau  $49,7\%$ , yang berarti variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan Kesiapan untuk Berubah (Z) secara bersama-sama memiliki hubungan yang cukup kuat dengan Kinerja Karyawan (Y).

**Pengaruh Tidak Langsung**

Berdasarkan hasil analisis jalur (*Path Analysis*), pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dianalisis melalui variabel mediasi Kesiapan untuk Berubah. Analisis ini melibatkan dua persamaan struktural, yaitu persamaan pertama yang menunjukkan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan untuk Berubah, dan persamaan kedua yang menggambarkan pengaruh

Kepemimpinan Transformasional serta Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Karyawan. Hasil *output* untuk persamaan regresi pertama disajikan berikut.

**Tabel 13.** *Output* SPSS Persamaan Regresi Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kesiapan Untuk Berubah (Z)

Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
Model	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23.979	3.714		6.457	.000
Kepemimpinan_Transformasional_X1	.285	.048	.422	5.975	.000

Sumber: *Output* SPSS, 2025

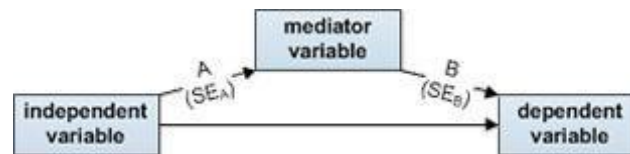
Berdasarkan *output* SPSS di atas dapat dibuat persamaan regresi yaitu :  $Z = 23,979 + 0,285X + e$  dengan nilai *Unstandardized Beta* Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,285 dan *standard error* sebesar 0,048.

**Tabel 14.** *Output* SPSS Persamaan Regresi Kepemimpinan Transformasional (X) dan Kesiapan untuk Berubah (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
Model	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	24.325	4.363		5.575	.000
1 Kepemimpinan_Transformasional_X1	.203	.055	.288	3.666	.000
Kesiapan_untuk_berubah_Z	.202	.082	.195	2.476	.014

Sumber: *Output* SPSS, 2025

Berdasarkan *output* SPSS di atas dapat dibuat persamaan regresi kedua yaitu :  $Y = 24,325 + 0,203X_1 + 0,202Z + e$  dengan nilai *Unstandardized Beta* Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,202 dan *standard error* sebesar 0,082. Untuk menghitung nilai mediasi menggunakan sobel tes sebagai berikut.



**Gambar 2.** Uji Sobel Test Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kesiadaan untuk berubah

Sumber: *Output SPSS, 2025*

Keterangan:

A : 0.285

B : 0.202

SEA: 0.048

SEB: 0.082

Sobel test statistic : 2.20630906

One-tailed probability : 0.01368118

Two-tailed probability: 0.02736237

Berdasar hasil kalkulasi sobel test di atas menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 2.20630906. Nilai tersebut lebih kecil dibandingkan dengan t tabel pada taraf 5% sebesar (1.97445). Hal ini berarti bahwa Kesiadaan Untuk Berubah dapat memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan.

***Pengaruh Tidak Langsung Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kesiapan untuk Berubah (Z)***

Perhitungan koefisien jalur diawali dengan membuat dua persamaan struktural, yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan.

**Tabel 15.** Output SPSS Persamaan Regresi Uji Sobel Test Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kesiadaan untuk berubah

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30.715	4.005		7.669	.000
	Komitmen_organisasi_X2	.369	.096	.287	3.845	.000

Sumber: *Output SPSS, 2025*

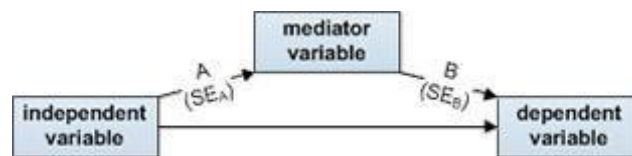
Berdasarkan output SPSS di atas dapat dibuat persamaan regresi pertama yaitu :  $Z = 30,715 + 0,369X_2 + e$  dengan nilai *Unstandardized Beta* sebesar 0,369 dan *standard error* sebesar 0,096.

**Tabel 16.** Output SPSS Persamaan Regresi Komitmen Organisasi (X2) dan Kesiapan Berubah (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.571	4.465		4.160	.000
	Komitmen_organisasi_X2	.500	.096	.373	5.213	.000
	Kesiapan_untuk_berubah_Z	.217	.075	.209	2.916	.004

Sumber: Output SPSS, 2025

Berdasarkan *output* SPSS, diperoleh persamaan regresi kedua yaitu  $Y = 18,571 + 0,500X_2 + 0,217Z + e$ , dengan nilai *Unstandardized Beta* untuk variabel Kesiapan untuk Berubah sebesar 0,217 dan *Standard Error* sebesar 0,075. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Kesiapan untuk Berubah berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. Selanjutnya, untuk memastikan kekuatan efek mediasi tersebut, dilakukan perhitungan menggunakan uji Sobel.



A: 0.369  
 B: 0.217  
 SE<sub>A</sub>: 0.096  
 SE<sub>B</sub>: 0.075

Sobel test statistic: 2.31162606

One-tailed probability: 0.01039915

Two-tailed probability: 0.02079830

**Gambar 3.** Uji Sobel Test Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kesiapan Untuk Berubah

Sumber: Output SPSS, 2025

Berdasar hasil kalkulasi sobel test diatas menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 2.31162606. Nilai tersebut lebih besar dibandingkan dengan t tabel pada taraf 5% sebesar (1.97445). Hal ini berarti bahwa kesediaan untuk berubah dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $t_{hitung} = 2,036 > t_{tabel} = 1,97445$ ;  $sig. = 0,043 < 0,05$ ). Indikator seperti *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan

*individualized consideration* membuktikan bahwa pemimpin yang karismatik, inspiratif, dan memperhatikan bawahan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Efendi & Abadiyah (2022) dan Yuraida et al (2021) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kesiapan untuk Berubah (Z)**

Penelitian ini juga menemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kesiapan untuk Berubah ( $t_{hitung} = 5,975 > t_{tabel} = 1,97445$ ;  $sig. = 0,000 < 0,05$ ). Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan perhatian individual mendorong karyawan untuk lebih siap menghadapi perubahan. Hasil ini mendukung penelitian Yuraida et al (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah pada UMKM NILAKANDI Catering.

#### **Pengaruh Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Diperoleh hasil bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $t_{hitung} = 4,133 > t_{tabel} = 1,97445$ ;  $sig. = 0,000 < 0,05$ ). Komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif yang tinggi mencerminkan loyalitas dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi, sehingga meningkatkan kinerja. Temuan ini mendukung penelitian Anggraeni & Helmy (2020) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **Pengaruh Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kesiapan untuk Berubah (Z)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kesiapan untuk Berubah ( $t_{hitung} = 3,845 > t_{tabel} = 1,97445$ ;  $sig. = 0,000 < 0,05$ ). Karyawan dengan komitmen tinggi cenderung lebih terbuka dan siap menghadapi perubahan organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rahmawati & Dudija (2022) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kesiapan untuk berubah di DPESDM Kalimantan Barat.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kesiapan untuk Berubah (Z)**

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa Kesiapan untuk Berubah memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan ( $t_{hitung} = 2,206 > t_{tabel} = 1,97445$ ). Artinya, pemimpin transformasional mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kesiapan mereka terhadap perubahan. Namun, hasil ini tidak sepenuhnya konsisten dengan penelitian Efendi & Abadiyah (2022) serta Yuraida et al (2021) yang menyatakan pengaruh tidak langsungnya lebih kuat.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kesiapan untuk Berubah (Z)**

Berdasarkan uji Sobel, diperoleh  $thitung = 2,311 > ttabel = 1,97445$ , menunjukkan bahwa Kesiapan untuk Berubah memediasi pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, komitmen tinggi akan mendorong kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Temuan ini memperkuat teori kompetensi Spencer & Spencer (2009) dalam Silvia et al (2019) yang menegaskan bahwa kemampuan dan sikap positif individu berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan kualitas layanan organisasi.

### **4. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kesiapan untuk berubah berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Aspek-aspek kepemimpinan transformasional seperti karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individu terbukti meningkatkan kinerja, sementara komitmen organisasi yang tinggi melalui dimensi afektif, kontinuan, dan normatif juga berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja. Selain itu, kesiapan untuk berubah yang mencakup aspek ketepatan, efikasi perubahan, dukungan manajemen, dan nilai personal berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah, serta variabel kesiapan untuk berubah terbukti mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

## DAFTAR REFERENSI

- Amelia, R. P., Astuti, M., Saputra, I., & Padang, U. N. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Salon Andesya Studio Bukittinggi. *TSAQOFAH: Jurnal Penelitian Guru Indonesia*, 5(6), 5995–6012. <https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v5i6.7178>
- Anggraeni, L., & Helmy, I. (2020). Pengaruh kompetensi dan profesionalisme terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *JIMMBA: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*, 2(2), 271–280. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v7i6.8058>
- Aulanda, N. F., Hutagalung, M. A. K., Ridwan, M., & Aini, R. (2025). Effect of servant leadership on employee performance with work motivation as an intervening variable. *Digital Business: Tren Bisnis Masa Depan*, 16(1), 48–53. <https://doi.org/10.59651/digital.v16i1.264>
- Efendi, M. R., & Abadiyah, R. (2022). Peran kesiapan untuk berubah dalam memediasi transformational leadership dalam meningkatkan kinerja karyawan di masa new normal pada PT Tunas Baru Lampung Tbk. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Pendidikan (JEBP)*, 2(8), 779–792. <https://doi.org/10.17977/um066v2i82022p779-792>
- Fadillah, I. (2023). The influence of transformational leadership on employee performance mediated by work motivation at the Communications and Informatics Department of Binjai City. *Sibatik Journal*, 2(9). <https://publish.ojs-indonesia.com/index.php/SIBATIK>
- Hargyatni, T. (2020). Social capital: A new spirit and opportunity. *Management and Entrepreneurship Research Review*, 1(3). <https://doi.org/10.35899/merr.v1i3.143>
- Rahmawati, F., & Dudija, N. (2022). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah pandemi COVID-19 (Studi kasus: The influence of organizational commitments towards readiness for change of the COVID-19 pandemic – Case study: Department of Industry, Trade, Energy and Mineral Resources of West Kalimantan Province). *E-Proceeding of Management*, 9(4), 1943–1950.
- Ramadhani, M. A., & Indawati, N. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui otonomi kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1101–1112. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1101-1112>
- Rasminingsih, N. K. N., JS, I. P. W. D., & Diputra, I. K. S. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior sebagai variabel mediasi. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(2), 1808. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i2.1665>
- Riwukore, J. R., Alie, M., & Habaora, F. (2021). Kepemimpinan transformasional dalam manajemen sumber daya manusia (Studi kasus aparat sipil negara pemerintah Kota Kupang Nusa Tenggara Timur). *Jurnal Ecoment Global*, 6(1), 87–96. <https://doi.org/10.35908/jeg.v6i1.1327>
- Sari, R. R., Ariyani, R., Amanda, M., & Sulaeman, E. (2024). Study literatur: Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 5(4), 754–762. <https://doi.org/10.47747/jismab.v5i4.2241>



- Silvia, Bagia, W., & Cipta, W. (2019). Pengaruh kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 9–16. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JMI/article/view/38302>
- Virgianty, N. H., & Budiani, M. S. (2021). Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan Kantor Telkom Regional VI Kalimantan. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(4), 1–15.
- Yuraida, V., Rachma, N., & Hatneny, A. I. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimediasi kesiapan untuk berubah. *E-Jurnal Riset Manajemen*, 10(16), 24–38. <http://www.fe.unisma.ac.id>
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2017). *Komitmen organisasi: Definisi, dipengaruhi & mempengaruhi*. Makassar: Nas Media Pustaka.