



Pengaruh Readiness for Change dan Transformational Leadership terhadap Kinerja Karyawan pada PT Waskita Karya (Persero), Tbk

Anisza Willy Dewanti ^{1*}

Suhaji ²

Retno Ginanjar ³

^{1,2,3} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Manggala Semarang

INFO ARTIKEL

Histori artikel:

Diterima	: 29 Juni 2023
Revisi	: 25 Juli 2023
Disetujui	: 17 Agustus 2023
Publikasi	: 31 Agustus 2023

Kata kunci:

Readiness for Change
Transformational Leadership
Employee Performance
Kinerja Karyawan

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the effect of readiness for change and transformational leadership on employee performance. The population of this study is all employees of PT Waskita Karya (Persero), Tbk amounting to 115 employees. The sampling method uses a purposive sampling method with a sample of 90 employees. The method of data analysis uses SPSS. Hypothesis testing results show that readiness for change has a significant positive effect on employee performance. Transformational leadership has a significant positive effect on employee performance.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh *readiness for change* dan *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Waskita Karya (Persero), Tbk yang berjumlah 115 pegawai. Metode pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling* dengan sampel sebanyak 90 karyawan. Metode analisis data menggunakan SPSS. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *readiness for change* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. *Transformational leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Disruption menciptakan suatu dunia baru yang disebut pekerjaan secara digital (Kasali, 2017). Perusahaan tidak lagi didasarkan pada apa yang diperdagangkan atau dikerjakan oleh satu perusahaan saja. Kompetitor usaha sudah tidak bisa terlihat lagi, sejenis lawan terlihat pasar yang diciptakannya pun tak terlihat. Kondisi ini menciptakan penjualan menjadi turun dan terjadi perpindahan pelanggan ke tempat lain kepada usaha baru yang berdagang melalui *social media* seperti *Instagram*, *Facebook*, *Twitter*, dan media sosial lainnya. Keberadaan usaha ditentukan pada pertempuran yang tidak terlihat, setiap usaha yang tidak mawas diri maka yang terjadi akan terlenta dan kalah yang cerdas bisa mendapatkan bisnis dan pendapatan baru dari luar bisnis konvensional. Usaha baru yang penuh kesempatan menciptakan teknologi baru.

Gurley (2012) menyatakan bahwa *digital market place* terbentuk melalui sepuluh syarat, yaitu memenuhi tuntutan kemudahan dan efisiensi, memberi *value*, menjamin efisiensi, mengkonsolidasi pasar yang terfragmentasi, mempermudah pemasok bergabung, mampu melayani permintaan yang cukup besar, memperluas penggunaannya, melayani kebutuhan rutin, mengkonsolidasikan pembayaran, mendongkrak efek jejaring. Sebuah peluang muncul dengan adanya teknologi informasi jaringan dimana revolusi digital menciptakan era informasi. Era ini dicirikan dengan produksi massal, dan konsumsi massal toko penuh dengan barang, iklan dimana-mana, dan diskon yang agresif, serta dalam era ini menjanjikan tingkat keakuratan produksi, komunikasi yang tepat sasaran, penetapan harga yang relevan. Sebuah tantangan muncul yang disebut dengan globalisasi dalam kemajuan teknologi, informasi, transportasi, pengiriman barang, dan komunikasi yang mempermudah perusahaan dalam memasarkan produknya serta mempermudah konsumen membeli produk dan jasa dari pemasar lain.

Perubahan era yang menggunakan teknologi digital saat ini menuntut kesiapan dari setiap perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ada. Dalam menghadapi tantangan perusahaan harus mampu berubah mengikuti perkembangan yang ada, jika tidak mengikuti perkembangan tersebut maka kemungkinan yang terjadi perusahaan akan tergerus dengan zaman yang ada. Kinerja perusahaan akan tetap *survive* apabila memiliki sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang mampu menghadapi sebuah tantangan tersebut. Perusahaan harus berinvestasi dengan sumber daya yang dimiliki dengan memberikan pelatihan untuk meningkatkan *skill*, *knowledge*, dan *ability* yang dimiliki yang membentuk sebuah kompetensi yang ada dalam diri sumber daya manusia tersebut.

Menurut Noe, Gerhart & Wright (2014), tujuan organisasi dapat dicapai melalui sebuah keunggulan bersaing. Organisasi yang menggunakan pegawai sebagai keunggulan bersaingnya harus mampu mengelola perilaku dan hasil-hasil dari seluruh pegawainya. Berkembangnya sebuah organisasi merupakan keinginan dari setiap pegawai yang ada di dalam organisasi, sehingga harapannya dengan perkembangan tersebut sebuah organisasi akan mampu bersaing dan mengikuti perubahan zaman (Zaenal, Ramly, Mutis, dan Arafah, 2015). Keunggulan bersaing perusahaan dapat dicapai dengan menciptakan sebuah kinerja karyawan yang tinggi (Noe, Gerhart & Wright., 2014). Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi untuk meraih keberhasilan persaingan di pasar global yang mencakup kualitas produk, biaya atau harga, pelayanan, ketepatan waktu, estetika, dan bentuk kualitas lain yang terus berkembang untuk terus menerus memberikan kepuasan kepada pelanggan (Zaenal, Ramly, Mutis, dan Arafah, 2015).

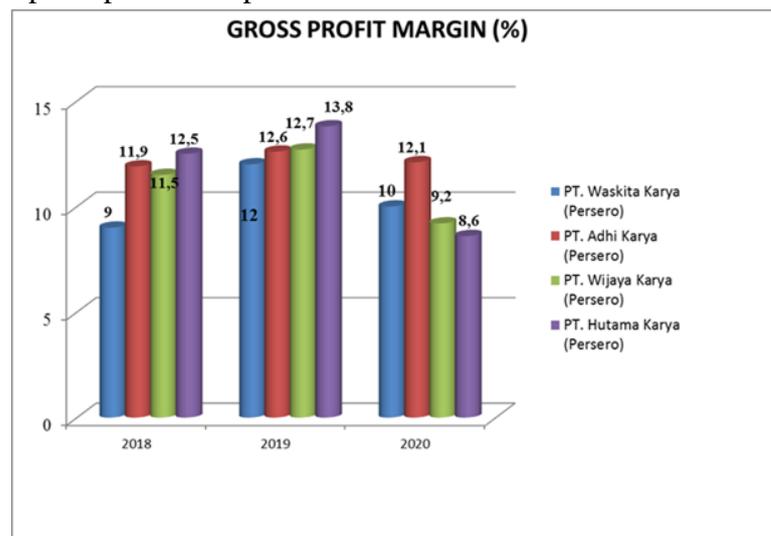
Kinerja merupakan kombinasi dari efektivitas dan efisiensi pada saat melakukan tugas pokok pekerjaan (Robbins dan Judge, 2017). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Kinerja karyawan merupakan suatu gambaran apakah karyawan tersebut mampu memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas (Zaenal, Ramly, Mutis, dan Arafah, 2015). Perkembangan dan tuntutan bisnis secara global membutuhkan suatu kinerja karyawan yang berprestasi atau kinerja yang tinggi. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan akan mampu menjadikan perusahaan tetap *survive* dalam menghadapi persaingan yang ada, termasuk perubahan dalam sistem kinerja. Sumber daya manusia dapat menjalankan kinerjanya dengan baik sehingga target yang dibebankan akan tercapai dengan baik sesuai waktu yang ditentukan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *readiness for change* (Iqbal, Asrar (2018). *Readiness for change* merupakan kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu

(karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalam suatu perubahan (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007). Kesiapan individu untuk berubah secara kolektif merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini. Beberapa penelitian menyatakan bahwa *readiness for change* mampu meningkatkan kinerja karyawan. Novitasari, Sasono, dan Asbarai (2020); Ghazali, Asbarai, dan Novitasari (2020); Asbari, Hidayat, dan Purwanto (2021), serta Asbari, Purba, Hariandja, dan Sudibjo (2021) menemukan bahwa *readiness for change* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *transformational leadership* (Buill, Martinez dan Matute, 2019). *Transformational leadership* merupakan pemimpin yang lebih efektif karena memiliki kreatif serta mampu mendorong pengikutnya menjadi lebih kreatif (Robbins dan Judge, 2016). *Transformational leadership* yang dimiliki perusahaan-perusahaan memiliki desentralisasi tanggung jawab yang lebih besar, para pemimpin memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk mengambil resiko dan rencana kompensasi diarahkan menuju hasil jangka panjang untuk memfasilitasi kewirausahaan perusahaan. Kajian empirik menemukan bahwa *transformational leadership* memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Hee et al., (2018), Khan (2018), Ugwu (2018), Buill, Martinez dan Matute (2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan di PT Waskita Karya (Persero), Tbk dimana perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa konstruksi, industri, *realty*, dan perdagangan. Perusahaan ini juga merupakan perusahaan BUMN yang memiliki *market cap* terbesar diantara perusahaan BUMN lainnya. Dalam menjalankan bidang usahanya terdapat beberapa permasalahan yang berhubungan dengan kinerja karyawan sehingga *gross profit margin* perusahaan mengalami fluktuasi. Harapan perusahaan adalah karyawan bisa bekerja dengan maksimal sehingga dapat meningkatkan *gross profit margin* perusahaan namun pada kenyataannya masih banyak karyawan yang belum bekerja dengan maksimal sehingga menyebabkan penurunan *gross profit margin* perusahaan. Berikut adalah data permasalahan yang ada dalam PT Waskita Karya (Persero), Tbk yang berhubungan dengan pencapaian laba perusahaan:



Gambar 1. Gross Profit Margin

Sumber: PT Waskita Karya (Persero), Tbk (2021)
 PT Adhi Karya (Persero), Tbk (2021)
 PT Wijaya Karya (Persero), Tbk (2021)
 PT Hutama Karya (Persero), Tbk (2021)

Gambar 1 di atas menggambarkan tentang *gross profit margin* perusahaan BUMN konstruksi dari tahun 2018 sampai dengan 2020. Berdasarkan gambar 1 menunjukkan bahwa *gross profit margin* PT Waskita Karya (Persero), Tbk memiliki kenaikan yang signifikan serta penurunan yang signifikan juga, ini alasan mengapa PT Waskita Karya (Persero), Tbk dipilih menjadi obyek penelitian. Gambar 1 di atas menggambarkan tentang laba bruto dari tahun 2018 sampai dengan 2020. Pada tahun 2019 laba bruto mengalami peningkatan dari 9% menjadi 12% akan tetapi pada tahun 2020 laba bruto mengalami penurunan menjadi 10%. Hal ini dapat menggambarkan bahwa laba bruto mengalami fluktuasi dengan kecenderungan menurun. Laba bruto merupakan pencapaian kuantitas dari hasil kerja karyawan yang juga merupakan laba yang didapatkan oleh perusahaan berdasarkan hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan. Jika karyawan bekerja dengan maksimal dan mampu mencapai target sesuai ketentuan tentunya laba akan semakin besar akan tetapi jika terdapat permasalahan yang ada dalam menjalankan kinerjanya maka laba tidak akan tercapai sesuai target yang dibuat. Melihat kondisi diatas menarik untuk dilakukan penelitian terhadap kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero), Tbk dengan judul “Pengaruh *Readiness for Change* dan *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan pada PT Waskita Karya (Persero), Tbk”.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja Karyawan (Y)

Indrasari (2017) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Zainal et al., (2015) mendefinisikan kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara, 2017 (dalam Dewi dan Harjoyo 2019). Zainal et al., (2015) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kinerja pegawai haruslah diukur untuk mengetahui tingkat kinerja dari pegawai yang dimiliki. Pengukuran kinerja melalui sebuah langkah penilaian kinerja (Sutrisno, 2016). Penilaian kinerja sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana pegawai melaksanakan pekerjaan dengan baik. Penilaian kinerja tersebut sebagai umpan balik bagi setiap pegawai. Penilaian kinerja merupakan suatu proses formal untuk melaksanakan peninjauan kembali dan evaluasi kinerja pegawai secara periodik (Sutrisno, 2016). Kegiatan penilaian kinerja meliputi identifikasi, observasi, pengukuran, pengembangan hasil kerja. Kinerja pegawai merupakan fungsi gabungan dari faktor kemampuan dan minat pegawai, kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan pegawai, tingkat motivasi kerja (Robin dan Judge, 2017). Faktor lain yang mempengaruhi kinerja dijelaskan oleh Byar dan Rue (2000) yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor individu terdiri dari usaha, *abilities* dan *role/task perception*. Faktor lingkungan terdiri dari kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan, dan keberuntungan.

Hasibuan (2019) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Indikator kinerja menurut Hasibuan (2019) adalah kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggung jawab.

B. *Readiness for Change* (X1)

Holt et al., 2007 (dalam Mangundjaya, 2016) menyatakan bahwa *readiness for change* adalah seberapa besar individu secara kognitif dan emosional menampilkan penerimaan dan usaha untuk dapat melaksanakan rencana dalam rangka melakukan perubahan terhadap kondisi saat ini. Palmer et al., (2016) menyatakan bahwa *readiness for change* adalah kecenderungan, bahkan mungkin ketidaksabaran, untuk menyambut dan merangkul perubahan. Ketika tingkat kesiapan individu tinggi, perubahan mungkin akan terasa mudah. Tetapi ketika tingkat kesiapan rendah, seperti penerimaan organisasi, beberapa “dasar” mungkin diperlukan untuk meningkatkan tingkat kesiapan perubahan di antara mereka yang akan terpengaruh. Kesiapan atau keinginan untuk berubah dapat dianggap sebagai motivasi yang selalu berfluktuasi dari waktu ke waktu atau dari tahap satu ke tahap yang lain (Mahajudin, et al., 2022). Adapun definisi konseptual yang dipakai dalam penelitian ini adalah konsep menurut Palmer et al., (2016) menyatakan bahwa *readiness for change* adalah kecenderungan, bahkan mungkin ketidaksabaran, untuk menyambut dan merangkul perubahan. Dimensi *readiness for change* menurut Palmer et al., (2016) adalah:

1. *Discrepancy*

Karyawan percaya akan adanya alasan logis untuk perubahan dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan.

2. *Appropriate*

Keyakinan karyawan terhadap perubahan yang diusulkan sesuai untuk organisasi.

3. *Efficacy*

Karyawan percaya diri terhadap kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan.

4. *Principal support*

Perasaan karyawan terhadap pimpinan dan manajer dalam organisasi yang memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diinginkan.

5. *Valence*

Perasaan karyawan terhadap diri mereka sendiri bahwa mereka akan menerima manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diinginkan.

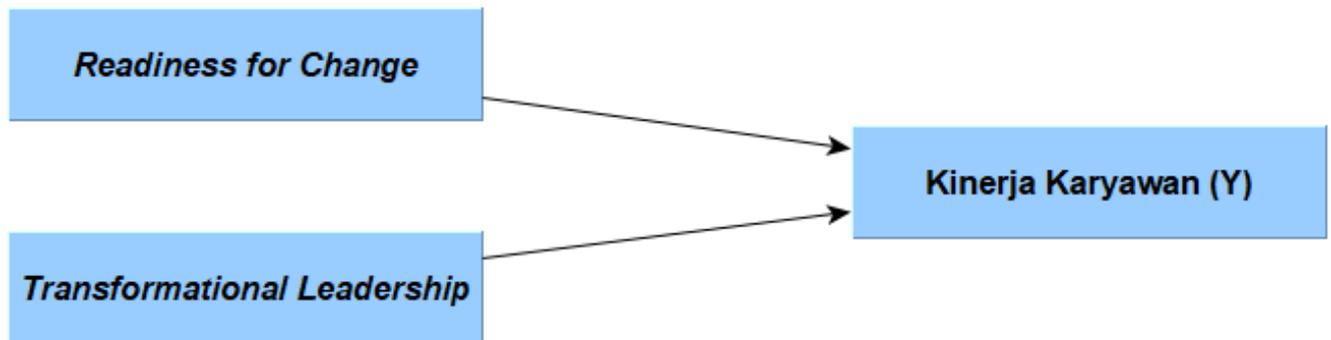
C. *Transformational Leadership* (X2)

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya (Robbins and Judge, 2016). Kepemimpinan transformasional yaitu pola perilaku pemimpin yang menginspirasi bawahan untuk berkomitmen pada visi dan tujuan organisasi, mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi, mengembangkan kapasitas bawahan, serta mendorong bawahan untuk bekerja secara gigih, bertekad bulat, dan mengerahkan kemampuan-kemampuan terbaik yang dimilikinya (Sunaryo, 2017).

Transformational leadership adalah mereka yang merangsang dan menginspirasi pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya, mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri (Bass dan Riggio, 2006). Adapun definisi konseptual yang dipakai dalam penelitian ini adalah konsep menurut Robbins dan Judge (2016). Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Dimensi kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Judge (2016) adalah keramahan secara individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh yang ideal.

METODE PENELITIAN

Kerangka teoretis menurut Asbari, dkk (2021) terdapat dua faktor pendorong kinerja karyawan, antara lain *readiness for change* dan *transformational leadership*. Dengan mengacu pada konsep Asbari, dkk (2021), maka kerangka teoretis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Teoretis Asbari

Sumber: Asbari, dkk (2021)

Objek dari penelitian yang akan dilakukan ini adalah karyawan PT Waskita Karya (Persero), Tbk. Fokus pada penelitian ini adalah menganalisis pengaruh *readiness for change* (X1) dan *transformational leadership* (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi seluruh karyawan PT Waskita Karya (Persero), Tbk. yang berjumlah 115 orang. Dengan jumlah sampel penelitian ini adalah 90 karyawan.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu yang diharapkan sampel yang digunakan mengerti dan memahami tentang penelitian yang digunakan (Ghozali, 2013). Pertimbangan yang digunakan sebagai sampel adalah karyawan yang bekerja dalam hal manajerial. Metode Analisis data menggunakan alat uji statistik *Statistical Program for Social Science*. Jenis data yang digunakan yaitu data subyek berupa tanggapan dari responden yang diberikan dan data dokumenter berupa nama dan jumlah karyawan di PT Waskita Karya (Persero), Tbk. Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini adalah jawaban responden yang merupakan persepsi responden terhadap *variabel readiness for change*, *transformational leadership*, dan kinerja karyawan.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner (angket). Sugiyono (2014) mendefinisikan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner ini berupa pertanyaan/pernyataan tertutup yang diberikan secara langsung kepada responden. Pengukuran terhadap kuesioner yang berupa pernyataan dilakukan dengan menggunakan skala *Likert* sebagai berikut (Ghozali, 2016). Skala yang digunakan mulai dari sangat setuju (SS) dengan nilai skor 5, setuju (S) dengan nilai skor 4, kurang setuju (KS) dengan nilai 3, tidak setuju (TS) dengan nilai 2, dan sangat tidak setuju (STS) dengan nilai skor 1.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai *mean* atau rata-rata, *median* atau nilai tengah, *modus* atau nilai yang sering muncul, standar deviasi, varian, maksimum, minimum, *sum*, dan *range*.

B. Uji Validitas

Dari hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan yang mengukur variabel kinerja karyawan, *readiness for change*, *transformational leadership* memiliki nilai *r* hitung yang lebih besar dari *r* table untuk sampel 90 yakni 0,207, maka dapat disimpulkan seluruh item pernyataan yang mengukur variabel kinerja karyawan, *readiness for change*, *transformational leadership* dinyatakan valid.

C. Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan yang mengukur variabel kinerja karyawan, *readiness for change*, *transformational leadership* memiliki nilai *Cronhbach's Alpha* (α) yang lebih besar dari *r* tabel untuk sample 90 yakni 0,207 maka dapat disimpulkan seluruh item pernyataan yang mengukur variabel kinerja karyawan, *readiness for change*, *transformational leadership* dinyatakan valid.

D. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Tabel 1. Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

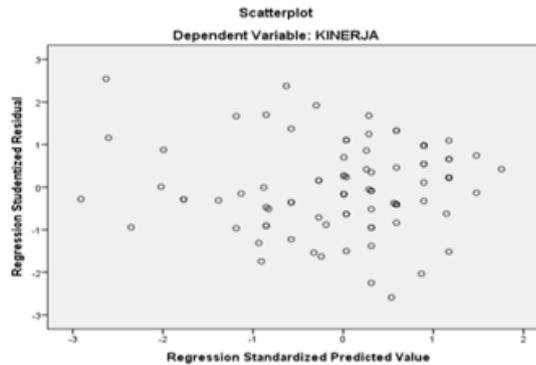
		Unstandardized Residual
N		90
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.30134769
	Absolute	.053
Most Extreme Differences	Positive	.050
	Negative	-.053
Kolmogorov-Smirnov Z		.500
Asymp. Sig. (2-tailed)		.964

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari hasil uji normalitas variabel kinerja karyawan, *readiness for change*, *transformational leadership* memiliki data yang berdistribusi normal yaitu $0,964 > 0,05$ (α). Besarnya nilai *Kolmogorov-Smirnov* adalah 0,500 dan signifikan pada 0,964. Hal ini berarti H_0 diterima, yang berarti data residual terdistribusi normal.

2. Uji Heteroskedastisitas



Gambar 3. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji *scatterplot* pada model regresi yang disajikan dalam gambar dapat diketahui bahwa titik-titik data menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu. Data tersebar baik berada di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hasil ini menunjukkan model regresi bebas heteroskedastisitas.

3. Uji Multikolinearitas

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	18.275	2.912		6.277	.000		
	READINESS FOR CHANGE	.740	.158	.402	4.690	.000	.669	1.495
	TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP	.813	.155	.450	5.256	.000	.669	1.495

a. Dependent Variable: KINERJA

Dari hasil uji multikolinearitas model regresi dapat diketahui bahwa variabel *readiness for change* dan *transformational leadership* memiliki nilai *tolerance* lebih dari 0,1 dan nilai *VIF* < 10. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.

E. Uji Kekuatan Model

1. Uji Koefisien Determinasi

Tabel 3. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.757 ^a	.573	.563	2.328

Tabel 3 menunjukkan hasil uji koefisien determinasi pada model regresi diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,563 hal ini menunjukkan bahwa variabel *readiness for change* dan *transformational leadership* memberi pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 56,3% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

F. Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 4. Analisis Regresi Linear Berganda

		Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	18.275	2.912		6.277	.000		
	READINESS FOR CHANGE	.740	.158	.402	4.690	.000	.669	1.495
	TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP	.813	.155	.450	5.256	.000	.669	1.495

a. Dependent Variable: KINERJA

Dari hasil uji diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 18,275 + 0,740X_1 + 0,813X_2$$

Persamaan yang diperoleh menunjukkan bahwa:

- Nilai konstanta (a) sebesar 18,275 mempunyai arti bahwa bila *readiness for change* (X1) dan *transformational leadership* (X2) dianggap sama dengan nol maka kinerja karyawan sebesar 18,275 atau positif.
- Variabel *readiness for change* memiliki nilai koefisien sebesar 0,740. Bernilai positif yang berarti apabila *readiness for change* meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat.
- Variabel *transformational leadership* memiliki nilai koefisien sebesar 0,813 bernilai positif, yang berarti apabila *transformational leadership* meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat.

G. Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

1. Pengaruh *Readiness for Change* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian SPSS antara *readiness for change* terhadap kinerja karyawan didapatkan nilai t hitung 4,690 dimana nilai tersebut lebih besar dari t tabel 1,987 atau sig. (0,000 < 0,05) berarti H1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *readiness for change* terhadap kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero), Tbk.

2. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian SPSS antara *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan didapatkan nilai t hitung 5,256 dimana nilai tersebut lebih besar dari t tabel 1,987 atau sig. (0,000 < 0,05) berarti H2 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero), Tbk.

H. Pembahasan

1. Pengaruh *Readiness for Change* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil uji t dimana diperoleh nilai t hitung sebesar 4,690 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai t tabel 1,987 yaitu (4,690 > 1,987) dengan demikian H1 diterima. Maka dapat disimpulkan *readiness for change* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero), Tbk atau menerima hipotesis yang menyatakan bahwa *readiness for change* berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero), Tbk.

Asbari et al., (2020) yang menyatakan *readiness for change* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang siap menghadapi perubahan, baik itu perubahan kebijakan, perubahan teknologi ataupun perubahan sistem kerja akan lebih mudah beradaptasi dengan hal baru. Kemampuan beradaptasi yang cepat akan membantu karyawan untuk cepat belajar dan meningkatkan

kinerja. Misalnya dengan melalui pelatihan penggunaan teknologi baru. Karyawan tipikal ini akan dapat terus berkinerja meskipun di depan akan banyak tantangan baru yang harus dihadapi. Penelitian yang dilakukan oleh Asbari, Purba, Hariandja, dan Sudibjo (2021) menemukan bahwa *readiness for change* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh *Transformational Leadership* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil uji t dimana diperoleh nilai t hitung sebesar 5,256 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai t tabel 1,987 yaitu ($5,256 > 1,987$) dengan demikian H2 diterima. Maka dapat disimpulkan *transformational leadership* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero), Tbk. atau menerima hipotesis yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero), Tbk.

Menurut Bass et al., (2003) kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kuat untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan adanya penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa sangat dipercaya, dihargai, loyal, dan respek pada atasannya sehingga menjadikan karyawan meningkatkan performa kinerja. Buill, Martinez, dan Matute (2019) dimana dalam penelitiannya juga menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap kinerja.

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Readiness for change* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero), Tbk.
2. *Transformational leadership* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero), Tbk.
3. Hasil uji koefisien determinasi pada model regresi diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,563. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *readiness for change* dan *transformational leadership* memberi pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 56,3%.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah:

1. Dari hasil penelitian menunjukkan *readiness for change* berpengaruh positif yang paling terkecil terhadap kinerja karyawan. Hasil ini memberikan implikasi bahwa perusahaan dapat mempertimbangkan peningkatan *readiness for change* karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, perusahaan dapat membuat strategi-strategi untuk meningkatkan *readiness for change* pada karyawan melalui pelatihan penggunaan teknologi baru. Yaitu dengan pelatihan atau simulasi penerapan *Building Information Modelling* (BIM) sebagai metode teknologi konstruksi yang berbasis 4.0 sehingga meningkatkan efisiensi dan akurasi. Desain dan pembangunan menjadi lebih ramping dan transparan, sehingga berbagai kesalahan dari perencanaan hingga pelaksanaan dapat dihindari, selain itu penggunaan material, peralatan, dan waktu menjadi lebih optimal karyawan pun dapat bekerja dengan maksimal.
2. Dari hasil penelitian menunjukkan *transformational leadership* berpengaruh positif yang paling terbesar terhadap kinerja karyawan. Hasil ini memberikan implikasi bahwa perusahaan dapat mempertimbangkan peningkatan *transformational leadership* untuk mendorong kinerja

karyawan, yakni memberikan *reward* berupa insentif secara rutin kepada karyawan yang disiplin dan tertib, pemberian beasiswa studi lanjut kepada karyawan yang potensial dengan tidak membedakan antara karyawan kontrak atau karyawan tetap. Kemudian pemberian pelatihan dan sertifikasi K3 konstruksi sehingga karyawan bisa sadar dan lebih peduli terhadap keselamatan dan kesehatan kerjanya, dengan begitu karyawan merasa aman sehingga dapat meningkatkan performa kinerjanya. Penting juga untuk memilih pemimpin yang memiliki nilai-nilai *transformational leadership* yaitu pemimpin yang berperilaku baik, yang sopan santunnya terjaga serta bertanggung jawab sehingga bisa menjadi role mode yang menginspirasi dan memotivasi seluruh karyawan.

3. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan semakin memperluas penelitian yang serupa dengan menambahkan variabel yang lain di luar variabel dalam penelitian ini, misalnya mengacu pada kerangka teoretis Meria dan Tamzil (2021) menggunakan variabel efikasi diri ataupun mengacu pada kerangka teoretis Bija, dkk (2021) menggunakan variabel budaya kerja dan *employee engagement*. Selain menggunakan kuesioner, bisa juga dikembangkan dengan teknik survei lapangan atau wawancara untuk mengamati kondisi di sekitarnya, sehingga data yang diperoleh lebih lengkap.

DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A. A., & Bedian, A. G. (1999). *Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s*. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Asbari, M., Hidayat, D. D., & 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., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). *Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional*. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54-71.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2nd Ed.)*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). *Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement, and Proactive Personality*. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (14th Ed.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, D. P., & Harjoyo (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Banten: Unpam Press.
- Gazali, G., Asbari, M., & Novitasari, D. (2020). *Peran Readiness for Change Mentality terhadap Kinerja Pegawai Kontrak Industri Alas Kaki*. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(2), 169-182.
- Ghozali, I. (2013). *Metode Penelitian kualitatif dan Kuantitatif*. Semarang: Badan Penerbit - UNDIP
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23 (8th Ed.)*. Semarang: Badan Penerbit - UNDIP.
- Gurley, Bill (2012). *All Makers are not Created Equal: 10 Factors to consider when Evaluating Digital Market Places*. Abovethecrowd.com
- Hasibuan, M. S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Jakarta: Sinar Grafika offset.
- Hee, O. C., Ibrahim, R., Kowang, T. O., & Fei, G. C. (2018). *Employee Engagement as a Mediator between Transformational Leadership and Employee Performance*. *Asian Journal of Scientific Research*, 11(3), 441-448.
- Indrasari, Meithiana. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Iqbal, A., & Asrar-ul-Haq, M. (2018). *Establishing Relationship between TQM Practices and Employee Performance: The Mediating Role of Change Readiness*. *International Journal of Production Economics*, 203, 62-68.

- Jundt, D.K., Shoss, M.K. and Huang, J.L. (2015), "*Individual Adaptive Performance in Organizations: A Review*", Journal of Organizational Behavior, Vol. 36 No. 1, pp. 53-71.
- Kasali, R. (2017). *Disruption*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Khan, H. U. R., Ali, M., Olya, H. G., Zulqarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). *Transformational Leadership, Corporate Social Responsibility, Organizational Innovation, and Organizational Performance: Symmetrical and Asymmetrical Analytical Approaches*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25(6), 1270-1283.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi (9th Ed.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lehman, W.E., Greener, J.M. and Simpson, D.D. (2002), "*Assessing Organizational Readiness for Change*", Journal of Substance Abuse Treatment, Vol. 22, No. 4, pp. 197-209.
- Mahajudin, et al., (2022). *Buku Ajar Ilmu Kedokteran Jiwa: Pemeriksaan Psikiatri*. Surabaya: Airlangga University Press
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangundjaya, W. L. (2016). *Psikologi dalam Perubahan Organisasi*. Jakarta: Swasthi Adi Cita.
- Matthysen, M. and Harris, C. (2018), "*The Relationship between Readiness to Change and Work Engagement: A Case Study in an Accounting Firm Undergoing Change*", SA Journal of Human Resource Management, Vol. 16, No. 1, pp. 111.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Mencapai Keunggulan Bersaing (6th Ed.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Novitasari, D., Sasono, I., & Asbari, M. (2020). *Work-Family Conflict and Worker's Performance during Covid-19 Pandemic: What is the Role of Readiness to Change Mentality*. International Journal of Science and Management Studies (IJSMS), 3(4), 122-134.
- Palmer, Ian., Dunford, Richard., Buchanan, D. A. (2016). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach (3rd Ed.)*. New York: McGraw-Hill Education International Edition.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. J. (2016). *Perilaku Organisasi (16th Ed.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sedarmayanti (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Spreitzer, G.M. (1995), "*Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation*". Academy of Management Journal, Vol. 38, No.5, pp. 1442-1465.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sunaryo, Widodo. (2017). *Instrumen Pengukuran Gaya Kepemimpinan*. Bogor: Yayasan Warkat Utama.
- Sutrisno, Edy. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Ugwu, C. I. (2019). *Mediation Effect of Knowledge Management on the Relationship between Transformational Leadership and Job Performance of Librarians in University Libraries in Nigeria*. Journal of Librarianship and Information Science, 51(4), 1052-1066.
- Wanberg, C.R. and Banas, J.T. (2000), "*Predictors and Outcomes of Openness to Changes in an Organizing Workplace*". Journal of Applied Psychology, Vol. 85, No. 1, pp. 132-142.
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, Willy. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktek (Ketiga)*. Jakarta: Rajawali Pers.