

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Kesiapan Untuk Perubahan

Wahyuddin Ibrahim¹, Abdul Wahab Hasyim², Fadhliyah M. Alhadar³

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Khairun Ternate, Indonesia

E-mail: wahyuddin.bappeda@gmail.com, abd.wahabhasyim@unkhair.ac.id,
fadhliyah.alhadar@unkhair.ac.id

Article History:

Received: 14 Oktober 2025

Revised: 21 Desember 2025

Accepted: 05 Januari 2026

Keywords: Kepemimpinan Transformasional, Kesiapan Untuk Perubahan, Kinerja Pegawai

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan kesiapan untuk perubahan sebagai variabel mediasi. Fenomena yang melatarbelakangi penelitian ini adalah belum optimalnya kinerja pegawai yang diduga dipengaruhi oleh rendahnya kesiapan menghadapi perubahan serta kurang efektifnya penerapan gaya kepemimpinan di lingkungan birokrasi daerah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai pada empat instansi, yaitu Dinas Sosial, Dinas Pertanian, Inspektorat, dan Dinas Perpustakaan, dengan total responden sebanyak 112 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kesiapan untuk perubahan. Variabel kesiapan untuk perubahan terbukti berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam membangun kesiapan mental dan perilaku pegawai terhadap perubahan organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas dan produktivitas birokrasi daerah.

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi pemerintahan, terutama di era globalisasi yang menuntut pelayanan publik yang efisien, transparan, dan akuntabel (Van Wart, 2013). Namun, di berbagai daerah, termasuk Pemerintah

Kabupaten Halmahera Tengah, kinerja pegawai masih belum optimal akibat rendahnya motivasi, kurangnya pelatihan, serta lingkungan kerja yang belum mendukung (Asbari et al., 2021). Kondisi ini menunjukkan perlunya pendekatan kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan perilaku dan budaya kerja birokrasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang relevan adalah kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada visi, inspirasi, dan pemberdayaan pegawai (Bass & Riggio, 2006). Gaya ini terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai sektor publik, namun keberhasilannya sangat bergantung pada kesiapan pegawai untuk berubah (Mekonnen, 2023).

Kesiapan untuk perubahan mencerminkan sikap dan komitmen individu dalam menerima serta mendukung proses transformasi organisasi (Santhidran et al., 2013). Pemimpin transformasional dapat meningkatkan kesiapan ini melalui komunikasi yang inspiratif, dukungan emosional, dan pemberdayaan (Rizka et al., 2022). Dengan demikian, kesiapan untuk perubahan berperan sebagai variabel mediasi penting antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai (Asbari et al., 2021).

Dalam konteks Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah, khususnya pada Dinas Sosial, Dinas Pertanian, Inspektorat, dan Dinas Perpustakaan, kepemimpinan transformasional masih menghadapi tantangan berupa rendahnya kesiapan pegawai terhadap perubahan dan adaptasi teknologi. Fenomena ini menyebabkan kesenjangan antara kebijakan transformasi dan kinerja aktual di lapangan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan kesiapan untuk perubahan sebagai variabel mediasi, guna memberikan kontribusi empiris terhadap upaya peningkatan kinerja birokrasi daerah di Halmahera Tengah.

LANDASAN TEORI

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai standar yang ditetapkan organisasi. Menurut Daft (2003), kinerja adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien dan efektif. Sementara Hamzah dan Lamatenggo (2012) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang setelah memenuhi persyaratan tertentu. Mangkunegara (2013) mendefinisikan *employee performance* sebagai pencapaian hasil kerja dari segi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kesiapan dalam Menghadapi Perubahan

Perubahan organisasi merupakan proses yang tidak terhindarkan dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal dan internal (Robins & Coulter, 2015). Faktor eksternal seperti teknologi, regulasi, dan tuntutan masyarakat sering menuntut organisasi untuk beradaptasi secara cepat. Sementara faktor internal seperti strategi, struktur, dan sikap karyawan juga berperan dalam menentukan keberhasilan perubahan.

Kustini et al. (2020) mendefinisikan *readiness for change* sebagai tingkat keterbukaan individu terhadap perubahan serta respons kognitif dan emosional terhadapnya. Asbari et al. (2020) menjelaskan bahwa kesiapan ini dipengaruhi oleh komitmen dan keterlibatan individu dalam organisasi. Pegawai yang siap terhadap perubahan umumnya menunjukkan sikap terbuka, memiliki keyakinan terhadap manfaat perubahan, dan berpartisipasi aktif dalam proses transformasi organisasi (Costello, 2019).

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada

kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi pengikutnya guna mencapai tujuan bersama. Bass (1999) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional berperan aktif dalam membimbing dan memotivasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi keberhasilan organisasi.

Daft (2010) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses menginspirasi pengikut agar percaya pada kemampuan mereka dan berkomitmen untuk mencapai visi organisasi. Burns (1978) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional melibatkan hubungan timbal balik yang meningkatkan moral dan motivasi antara pemimpin dan pengikutnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan kesiapan untuk perubahan sebagai variabel mediasi. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner tertutup berbasis skala Likert (1–5) kepada 112 aparatur sipil negara di lingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah, yang terdiri atas pegawai Dinas Sosial, Dinas Pertanian, Inspektorat, dan Dinas Perpustakaan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling jenuh*, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden karena jumlah populasi relatif kecil. Penelitian dilaksanakan pada Juni hingga Agustus 2025. Jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden, serta data sekunder berupa dokumen pendukung organisasi. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS 4*, melalui tahapan uji validitas dan reliabilitas (outer model), uji model struktural (inner model), serta pengujian hipotesis dan mediasi dengan teknik *bootstrapping*. Pendekatan ini memungkinkan pengujian hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel secara simultan, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat memberikan bukti empiris yang valid mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui kesiapan untuk perubahan di lingkungan birokrasi daerah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Uji Realibilitas

AVE (*Average Variance Extracted*)

Average Variance Extracted (AVE) merupakan indikator penting dalam pengujian validitas konvergen pada model pengukuran berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). AVE digunakan untuk menilai seberapa besar proporsi varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten dibandingkan varians kesalahan.

Dalam penelitian ini, pengujian AVE dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh konstruk memenuhi persyaratan validitas konvergen. Konstruk dengan nilai AVE >0,50 dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam analisis model struktural selanjutnya (Hair et al., 2019). Berikut hasil *Average Variance Extracted* (AVE) pada tabel 1

Tabel 1 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
Kinerja Pegawai	0,773
Kepemimpinan Transformasional	0,832
Kesiapan Untuk Berubah	0,798

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025*

Secara keseluruhan, seluruh variabel dalam model penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen yang memadai. Nilai AVE yang tinggi menunjukkan bahwa instrumen pengukuran memiliki kualitas yang baik, dan konstruk yang digunakan dapat dipercaya untuk merepresentasikan konsep yang diteliti secara akurat

Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Composite Reliability dan *Cronbach's Alpha* digunakan untuk mengukur reliabilitas atau konsistensi internal konstruk dalam model PLS-SEM. Menurut Hair *et al.* (2019), nilai reliabilitas dikatakan baik apabila lebih besar dari 0,70. *Cronbach's Alpha* menilai konsistensi antar indikator secara umum, sedangkan *Composite Reliability* mempertimbangkan kontribusi indikator berdasarkan nilai loading-nya, sehingga lebih akurat dalam PLS-SEM. Jika kedua nilai di atas 0,70, konstruk dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam pengujian model. Berikut hasil *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* pada tabel 2

Tabel 2 Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)
Kinerja Pegawai	0,951	0,952
Kepemimpinan Transformasional	0,959	0,964
Kesiapan Untuk Berubah	0,957	0,959

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua variabel memiliki tingkat reliabilitas yang sangat tinggi. Variabel Kinerja Pegawai memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,951 dan Composite Reliability sebesar 0,952.

Nilai ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pada konstruk Kinerja Pegawai konsisten dalam mengukur konsep yang sama. Selanjutnya, variabel Kepemimpinan Transformasional menunjukkan hasil yang bahkan lebih tinggi, dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,959 dan Composite Reliability sebesar 0,964. Hal ini mencerminkan tingkat keandalan instrumen yang sangat kuat dan stabil dalam mengukur kepemimpinan transformasional.

Demikian pula, variabel Kesiapan untuk Berubah memiliki Cronbach's Alpha sebesar 0,957 dan Composite Reliability sebesar 0,959, yang juga termasuk kategori reliabilitas sangat tinggi. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas yang baik, sehingga instrumen pengukuran dapat dianggap konsisten dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Nilai R Square

Nilai R Square menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model. Menurut Hair *et al.* (2019), semakin tinggi R Square, semakin baik kemampuan prediksi model. Nilai R Square di atas 0,50 menunjukkan model memiliki tingkat penjelasan yang moderat hingga kuat, sedangkan nilai di bawah 0,25 menunjukkan penjelasan yang lemah. Dengan demikian, R Square digunakan untuk menilai seberapa baik konstruk eksogen mempengaruhi konstruk endogen dalam penelitian. Berikut Nilai *R-Square* dan *Adjusted R-Square* pada tabel 3

Tabel 3 Nilai R-Square dan Adjusted R-Square

Variabel	R-Square	Adjusted R-Square
Kinerja Pegawai	0,728	0,723
Kesiapan Untuk Berubah	0,292	0,286

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025*

Berdasarkan hasil perhitungan, variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai R-Square

sebesar 0,728, yang berarti 72,8% variasi Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh kombinasi pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Kesiapan untuk Berubah. Nilai Adjusted R-Square untuk variabel ini sebesar 0,723, yang menunjukkan bahwa model tetap memiliki daya jelaskan yang kuat meskipun sudah disesuaikan terhadap jumlah prediktor dalam model. Nilai ini mencerminkan kualitas model yang baik karena lebih dari 70% variansi konstruk berhasil dijelaskan.

Sementara itu, variabel Kesiapan untuk Berubah memiliki nilai R-Square sebesar 0,292, yang artinya 29,2% variasi Kesiapan untuk Berubah dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformatif. Nilai Adjusted R-Square pada konstruk ini sebesar 0,286, yang hanya sedikit berbeda dari R-Square. Hal ini menunjukkan model masih stabil dalam menjelaskan hubungan antara Kepemimpinan Transformatif dan Kesiapan untuk Berubah.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik, terutama pada variabel Kinerja Pegawai yang variasinya sebagian besar berhasil dijelaskan oleh konstruk lain dalam model. Sementara itu, nilai R-Square pada Kesiapan untuk Berubah menunjukkan pengaruh yang lebih moderat, tetapi tetap relevan dan mendukung interpretasi bahwa Kepemimpinan Transformatif memiliki kontribusi terhadap kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan.

Uji Hipotesis

Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung adalah hubungan kausal yang terjadi secara langsung dari satu variabel laten ke variabel laten lainnya tanpa melalui variabel perantara (mediator). Pengaruh ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dalam model struktural. Menurut Hair *et al.* (2019), pengaruh langsung dianggap signifikan jika nilai *t-statistic* > 1,96 dengan *p-value* < 0,05. Besarnya koefisien jalur menunjukkan seberapa kuat dan arah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut tabel *path coefficient* pada output *SmartPLS* sebagai berikut:

Tabel 4 Path Coefficients (Mean, STDEV, t-value)

Hubungan Langsung	Sampel Asli (O)	Rata-Rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	Nilai P (P Values)
Kepemimpinan Transformatif -> Kesiapan Untuk Berubah	0,541	0,547	0,081	6,669	0,000
Kepemimpinan Transformatif -> Kinerja Pegawai	0,037	0,042	0,060	0,623	0,533
Kesiapan Untuk Berubah -> Kinerja Pegawai	0,832	0,829	0,056	14,768	0,000

Sumber: Output *SmartPLS* 4.0, 2025

Nilai *path coefficient* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikan dalam pengujian hipotesis, berikut adalah penjelasan dari hasil *path coefficient*:

1. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan langsung antara Kepemimpinan Transformatif terhadap Kesiapan untuk Berubah memiliki koefisien jalur sebesar 0,541, dengan nilai *t statistic* sebesar 6,669 dan *p-value* 0,000. Nilai ini menunjukkan pengaruh yang positif, kuat, dan signifikan secara statistik, karena nilai *t* jauh di atas ambang batas 1,96 dan *p-value* di bawah 0,05. Ini berarti Kepemimpinan

Transformasional secara nyata mampu meningkatkan Kesiapan untuk Berubah.

2. Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai memiliki koefisien jalur sebesar 0,037, dengan nilai *t* statistic hanya 0,623 dan *p*-value sebesar 0,533. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai tidak signifikan secara statistik, karena nilai *t* lebih kecil dari 1,96 dan *p*-value jauh di atas 0,05.
3. Hubungan Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan koefisien jalur yang sangat tinggi, yaitu 0,832, dengan nilai *t* statistic 14,768 dan *p*-value 0,000. Nilai ini menunjukkan pengaruh positif yang sangat kuat dan signifikan secara statistik. Artinya, semakin tinggi kesiapan pegawai untuk berubah, semakin baik kinerja yang dapat dicapai.

Secara keseluruhan, hasil ini memperlihatkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai lebih dominan melalui jalur tidak langsung, yaitu melalui peningkatan Kesiapan untuk Berubah. Hal ini memperkuat peran variabel mediasi Kesiapan untuk Berubah dalam menjembatani hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai

Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung adalah efek variabel independen terhadap variabel dependen yang terjadi melalui satu atau lebih variabel perantara (mediator). Dengan kata lain, variabel independen mempengaruhi variabel mediator terlebih dahulu, lalu variabel mediator mempengaruhi variabel dependen. Pengaruh tidak langsung dihitung dengan mengalikan koefisien jalur yang terlibat dalam jalur mediasi.

Menurut Hair *et al.* (2019), uji signifikansi pengaruh tidak langsung juga menggunakan teknik *bootstrapping* dengan kriteria signifikan jika *t*-statistic >1,96 atau *p*-value <0,05. Berikut tabel pengaruh tidak langsung pada *output SmartPLS* sebagai berikut:

Tabel 5 Pengaruh Tidak Langsung Antara Variabel Independen Dengan Variabel Dependen Melalui Variabel Mediasi

Hubungan Tidak Langsung	Sampel Asli (O)	Rata-Rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	Nilai P (P Values)
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai	0,450	0,452	0,069	6,496	0,000

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Nilai *t*-statistic pengaruh tidak langsung tercatat sebesar 6,496, yang jauh melebihi ambang batas minimum 1,96. Selain itu, nilai *p*-value sebesar 0,000 menunjukkan signifikansi yang sangat kuat pada tingkat kepercayaan 95%. Temuan ini berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kesiapan untuk Berubah.

Dengan demikian, hasil pengujian ini memperkuat peran Kesiapan untuk Berubah sebagai variabel mediasi utama yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Meskipun pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai tidak signifikan, jalur tidak langsungnya melalui peningkatan kesiapan pegawai terbukti memberikan kontribusi yang bermakna. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai tidak terjadi secara otomatis, melainkan sangat bergantung pada sejauh mana pemimpin mampu menciptakan kesiapan, keyakinan, dan komitmen pegawai untuk menerima dan mendukung perubahan organisasi.

Pembahasan

Kepemimpinan Transformasional Secara Langsung Tidak Memiliki Pengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional secara langsung tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang sangat kecil, yaitu hanya sebesar 0,037, dengan nilai t-statistic sebesar 0,623 dan p-value sebesar 0,533. Nilai p yang jauh di atas ambang batas 0,05 menegaskan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik.

Hasil pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien jalur yang sangat kecil serta p-value yang jauh di atas batas signifikansi menegaskan bahwa hubungan tersebut tidak terbukti secara statistik. Artinya, meskipun pemimpin transformasional berupaya membangun lingkungan kerja yang penuh inspirasi, memberikan visi yang jelas, dan mendorong motivasi, pengaruh tersebut tidak otomatis berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai.

Temuan ini cukup menarik karena tidak sejalan dengan sebagian literatur klasik. Bass dan Avolio (1994) misalnya, menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan hasil kinerja melalui pengakuan, pemberdayaan, serta arahan strategis. Begitu pula Judge dan Piccolo (2004) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong hasil kerja yang lebih tinggi dengan memperkuat motivasi intrinsik. Namun, dalam penelitian ini efek langsung tersebut tidak terbukti, yang menandakan bahwa proses peningkatan kinerja lebih kompleks dan membutuhkan perantara lain.

Salah satu penjelasan yang dapat diberikan adalah bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional bekerja melalui mekanisme psikologis, seperti perubahan sikap, persepsi, dan kesiapan individu sebelum tercermin dalam perilaku kerja. Pegawai mungkin memerlukan waktu untuk merasa yakin terhadap kebijakan baru, menginternalisasi visi pemimpin, dan menyesuaikan diri dengan arah perubahan organisasi. Jika kesiapan tersebut belum terbentuk, maka kepemimpinan transformasional cenderung hanya berfungsi normatif tanpa menghasilkan dampak nyata terhadap produktivitas.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Herold et al. (2008) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif ketika pegawai memiliki kesiapan dan persepsi positif terhadap perubahan. Dalam konteks organisasi yang sedang bertransformasi, kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kesiapan mental yang memediasi hubungan tersebut. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian terbaru. Meiryani et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, terutama dalam kondisi krisis seperti pandemi. Penelitian lain oleh Dinasti (2024) menekankan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan mediator penting yang menjembatani kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai. Studi pada PT. Karsa Utama Lestari (Suwanto et al., 2022) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja melalui motivasi dan kesiapan berubah, bukan secara langsung.

Hasil serupa ditemukan dalam penelitian mengenai *green transformational leadership* yang menegaskan bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja relatif lemah, namun menjadi signifikan melalui komitmen terhadap perubahan dan keterlibatan pegawai (Rahman et al., 2025). Penelitian Putra et al. (2024) di PT. BCA Regional Office Malang juga menemukan bahwa motivasi pegawai menjadi mediator utama yang memperkuat hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja lintas generasi. Semua temuan ini semakin

memperjelas bahwa gaya kepemimpinan transformasional bekerja lebih efektif jika dikombinasikan dengan faktor psikologis seperti kesiapan, motivasi, dan komitmen.

Selain itu, terdapat kemungkinan bahwa efek kepemimpinan transformasional tidak bersifat instan, melainkan akumulatif dalam jangka panjang. Karena penelitian ini menggunakan desain cross-sectional, pengaruh yang bersifat longitudinal tidak tertangkap secara utuh. Pendekatan longitudinal akan lebih tepat untuk memahami dampak kepemimpinan transformasional yang berproses seiring waktu terhadap kinerja yang berkelanjutan.

Temuan ini memberikan implikasi penting bahwa organisasi tidak dapat serta-merta mengasumsikan bahwa kepemimpinan transformasional selalu berdampak langsung pada produktivitas. Strategi pengembangan kepemimpinan transformasional perlu dilengkapi dengan intervensi lain seperti pelatihan manajemen perubahan, program penguatan kesiapan, dan sistem penghargaan yang mendukung internalisasi nilai-nilai kepemimpinan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat lebih cepat terkonversi menjadi peningkatan kinerja nyata.

Dari sisi teoretis, hasil penelitian ini memperkuat model konseptual yang menempatkan kesiapan untuk berubah sebagai mediator kunci. Kepemimpinan transformasional menjadi efektif jika mampu mendorong kesiapan pegawai menghadapi perubahan, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi bahwa pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak signifikan, tetapi juga menegaskan adanya jalur mediasi yang lebih penting dalam konteks dinamika organisasi modern.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Kepemimpinan transformasional sejak lama dikenal sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang memiliki dampak luas dalam perilaku organisasi. Burns (1978) pertama kali memperkenalkan konsep ini, yang kemudian diperdalam oleh Bass (1985), dengan menekankan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan bawahan untuk mencapai target, tetapi juga mampu menginspirasi, menanamkan visi, serta membangkitkan komitmen untuk mencapai tujuan di atas rata-rata. Dalam konteks organisasi modern yang penuh ketidakpastian, peran kepemimpinan ini menjadi semakin relevan karena pemimpin dituntut bukan hanya mengelola tugas, tetapi juga membangun kesiapan mental pegawai menghadapi perubahan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang positif dan signifikan, yang menegaskan bahwa semakin tinggi persepsi pegawai terhadap kualitas kepemimpinan transformasional, semakin besar pula kesiapan mereka menghadapi perubahan organisasi. Temuan ini memperkuat pandangan teoretis bahwa pemimpin transformasional berfungsi sebagai agen perubahan, yang mampu menumbuhkan kepercayaan diri, optimisme, dan komitmen kolektif terhadap transformasi organisasi.

Sejalan dengan temuan ini, penelitian Herold et al. (2008) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kesiapan pegawai dalam menghadapi restrukturisasi organisasi. Armenakis et al. (1993) juga menekankan bahwa kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi secara persuasif merupakan determinan utama kesiapan perubahan pada level individu maupun kelompok. Bukti empiris lebih mutakhir juga mendukung temuan ini. Studi Suwanto et al. (2022) pada sektor swasta Indonesia menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kesiapan pegawai melalui peningkatan motivasi kerja. Penelitian Dinasti (2024) juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional efektif dalam membentuk kesiapan untuk berubah, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Bahkan, studi Rahman et al. (2025) mengenai *green transformational leadership* menunjukkan bahwa komunikasi visi keberlanjutan dari pemimpin memperkuat kesiapan mental pegawai

dalam menghadapi kebijakan baru berbasis lingkungan.

Meskipun demikian, ada celah riset yang berhasil diisi oleh penelitian ini. Mayoritas penelitian terdahulu berfokus pada perusahaan besar atau organisasi multinasional, sementara penelitian ini memperluas cakupan dengan membuktikan relevansi kepemimpinan transformasional pada organisasi publik di tingkat lokal. Hal ini memperkaya literatur dengan memberikan bukti bahwa gaya kepemimpinan transformasional juga krusial dalam sektor pemerintahan, khususnya ketika organisasi menghadapi dinamika perubahan kebijakan dan reformasi birokrasi.

Hubungan positif ini dapat dijelaskan melalui empat dimensi utama kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Bass dan Avolio (1994): pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Keempatnya berkontribusi dalam membentuk kesiapan pegawai menghadapi perubahan. Misalnya, perhatian individual (*individualized consideration*) dapat membantu pegawai yang mengalami kecemasan, sementara motivasi inspirasional memberi optimisme untuk melihat perubahan sebagai peluang, bukan ancaman.

Implikasi praktis dari temuan ini cukup jelas. Organisasi yang ingin meningkatkan kesiapan pegawai untuk menghadapi perubahan perlu berinvestasi dalam pengembangan kompetensi kepemimpinan transformasional. Program pelatihan yang menekankan kemampuan komunikasi visi, pemberdayaan pegawai, dan pendampingan individual dapat memperkuat kesiapan perubahan. Dengan cara ini, kepemimpinan transformasional bukan hanya sebuah konsep normatif, tetapi menjadi strategi nyata yang dapat mempermudah proses transformasi organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini tidak hanya mendukung teori-teori terdahulu, tetapi juga menegaskan relevansi kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi kontemporer yang penuh tantangan. Namun demikian, penelitian ini tetap membuka ruang bagi studi lanjutan, misalnya dengan menambahkan faktor moderasi seperti budaya organisasi, pengalaman masa lalu terhadap perubahan, atau karakteristik generasi pegawai yang mungkin memengaruhi kekuatan hubungan tersebut. Dengan demikian, penelitian ini menjadi landasan penting bagi pengembangan literatur manajemen perubahan sekaligus praktik kepemimpinan di sektor publik maupun swasta.

Kesiapan Untuk Berubah Memiliki Pengaruh Positif Dan Sangat Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis ketiga memperlihatkan bahwa kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memberikan pesan kuat bahwa kesiapan individu untuk menghadapi perubahan bukan sekadar kondisi psikologis yang bersifat tambahan, melainkan menjadi faktor utama yang menentukan seberapa baik kinerja seseorang di tengah dinamika organisasi. Pegawai yang memiliki kesiapan tinggi akan lebih terbuka, termotivasi, dan mampu mengarahkan energi mereka untuk meraih hasil kerja yang lebih baik.

Secara konseptual, hal ini sejalan dengan teori Armenakis et al. (1993) yang menegaskan bahwa kesiapan untuk berubah mencakup keyakinan, komitmen, dan kesiapan psikologis dalam menerima perubahan. Dengan adanya kesiapan tersebut, pegawai bukan hanya menyesuaikan diri dengan kebijakan baru, tetapi juga menunjukkan perilaku proaktif, partisipasi yang lebih tinggi, serta kontribusi nyata pada pencapaian kinerja organisasi. Dalam konteks ini, kesiapan bertindak sebagai fondasi yang mencegah resistensi dan meminimalkan dampak negatif perubahan, sehingga transformasi organisasi dapat berlangsung lebih efektif.

Temuan penelitian ini juga selaras dengan literatur terbaru. Meiryani et al. (2022) menegaskan bahwa kesiapan perubahan memainkan peran vital dalam menjembatani kepemimpinan dengan

kinerja, terutama pada masa pandemi ketika organisasi menghadapi tekanan besar untuk beradaptasi. Dinasti (2024) menemukan bahwa kesiapan untuk berubah secara langsung meningkatkan kinerja pegawai, karena mereka yang siap cenderung melihat perubahan sebagai peluang, bukan ancaman. Studi Suwanto et al. (2022) bahkan membuktikan bahwa kesiapan menjadi faktor mediasi yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan dapat berkontribusi terhadap pencapaian kinerja. Penelitian Rahman et al. (2025) mengenai *green transformational leadership* juga menyoroti hal serupa: kesiapan pegawai terhadap perubahan lingkungan kerja berorientasi keberlanjutan terbukti meningkatkan hasil kerja.

Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa dalam organisasi yang sedang mengalami transformasi, kesiapan pegawai lebih menentukan dibandingkan dengan faktor-faktor struktural semata. Rencana strategis, kebijakan, atau sistem kerja yang dirancang dengan baik tidak akan memberikan hasil maksimal apabila pegawai tidak memiliki kesiapan mental untuk menerima dan menjalankannya. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi sangat bergantung pada sejauh mana organisasi mampu membangun kesiapan tersebut di level individu maupun kelompok kerja. Implikasi praktis dari hasil ini sangat nyata. Organisasi perlu menyiapkan strategi manajemen perubahan yang menekankan pada pembangunan kesiapan pegawai. Hal ini dapat dilakukan melalui sosialisasi intensif mengenai alasan dan manfaat perubahan, pelatihan keterampilan baru yang relevan dengan tuntutan transformasi, serta komunikasi yang terbuka dan transparan antara pimpinan dan bawahan. Dukungan psikologis seperti coaching, mentoring, atau konseling juga dapat membantu pegawai mengelola kecemasan dan meningkatkan rasa percaya diri menghadapi perubahan.

Dalam model penelitian ini, hasil hipotesis ketiga sekaligus menjelaskan mengapa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja. Kinerja meningkat ketika pengaruh kepemimpinan disalurkan melalui kesiapan pegawai. Dengan kata lain, kesiapan untuk berubah menjadi jembatan krusial yang memastikan visi dan inspirasi pemimpin benar-benar terwujud dalam hasil kerja nyata.

Meskipun temuan ini memperkuat literatur, terdapat peluang penelitian lanjutan yang menarik. Faktor moderasi seperti budaya organisasi, karakteristik generasi, atau pengalaman pegawai terhadap perubahan sebelumnya bisa memengaruhi seberapa kuat kesiapan berdampak pada kinerja. Misalnya, pegawai generasi muda mungkin lebih terbuka terhadap perubahan teknologi dibandingkan generasi senior, sehingga efek kesiapan terhadap kinerja bisa berbeda intensitasnya. Secara keseluruhan, hasil hipotesis ketiga ini menegaskan bahwa kesiapan untuk berubah bukan hanya sekadar variabel psikologis, melainkan faktor strategis yang menentukan keberhasilan transformasi organisasi melalui peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini memperkaya literatur manajemen perubahan dengan bukti empiris baru sekaligus memberikan panduan praktis bagi organisasi untuk menempatkan kesiapan pegawai sebagai prioritas utama dalam setiap program transformasi.

Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Dan Signifikan Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kesiapan Untuk Berubah

Hasil pengujian pengaruh tidak secara langsung menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai ketika disalurkan melalui variabel mediasi kesiapan untuk berubah. Koefisien jalur yang positif dan signifikan membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional pada dasarnya tidak bekerja secara langsung terhadap kinerja, melainkan melalui proses psikologis dan perilaku yang lebih mendalam. Dengan kata lain, kesiapan untuk berubah menjadi jembatan penting yang menghubungkan visi, inspirasi, dan motivasi yang diberikan pemimpin dengan peningkatan hasil

kerja nyata.

Secara teoritis, temuan ini mendukung kerangka mediasi yang dikemukakan oleh Armenakis et al. (1993) serta diperkuat oleh Herold dkk. (2008), yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan baru efektif jika melalui mekanisme internalisasi nilai, perubahan persepsi, serta kesiapan mental individu. Pemimpin transformasional mempengaruhi keyakinan dan komitmen pegawai terlebih dahulu, lalu dari kesiapan psikologis itulah muncul perilaku adaptif, proaktif, dan produktif yang bermuara pada peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan literatur yang diperbarui. Meiryani dkk. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dalam konteks kerja jarak jauh selama pandemi tidak berdampak langsung pada kinerja, tetapi pengaruhnya muncul ketika pegawai memiliki kesiapan menghadapi perubahan sistem kerja. Studi Dinasti (2024) menegaskan bahwa kesiapan untuk mengubah memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja, sehingga gaya kepemimpinan yang inspiratif hanya efektif jika diikuti kesiapan pegawai yang menerima arah organisasi baru. Suwanto dkk. (2022) juga melaporkan bahwa motivasi dan kesiapan bekerja sebagai mediator yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional berakhir pada peningkatan kinerja. Penelitian Rahman dkk. (2025) dalam konteks kepemimpinan transformasional hijau memberikan bukti tambahan bahwa kesiapan mental pegawai terhadap kebijakan yang berorientasi lingkungan memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja.

Temuan ini juga memberi penjelasan mengapa pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai tidak signifikan. Tanpa kesiapan, pengaruh kepemimpinan cenderung berhenti pada tataran normatif: pegawai merasa terinspirasi tetapi belum mampu menerjemahkan inspirasi itu ke dalam perilaku kerja. Sebaliknya, ketika pegawai siap menghadapi perubahan, mereka lebih percaya diri, lebih cepat beradaptasi, dan lebih konsisten dalam bekerja, sehingga kinerja meningkat.

Dari sisi praktisnya, peran kesiapan mediasi untuk berubah menegaskan bahwa organisasi tidak cukup hanya menghadirkan pemimpin yang karismatik atau inspiratif. Upaya membangun kesiapan pegawai harus menjadi bagian dari strategi manajemen perubahan. Sosialisasi yang jelas mengenai arah perubahan, pelatihan keterampilan baru, pembinaan dan pendampingan, serta komunikasi yang transparan merupakan instrumen penting untuk memperkuat kesiapan pegawai. Dengan langkah-langkah tersebut, kepemimpinan transformasional tidak hanya berhenti pada wacana, namun benar-benar menghasilkan kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

Kontribusi teoritis dari penelitian ini juga signifikan. Banyak penelitian sebelumnya yang menekankan hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja, tetapi penelitian ini menegaskan bahwa jalur mediasi justru lebih kuat. Hal ini memperkaya literatur dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional pada hakikatnya bekerja melalui mekanisme psikologis yang melibatkan kesiapan individu. Dengan demikian, penelitian ini mengisi celah dalam kajian kepemimpinan dengan memberikan bukti empiris bahwa kesiapan untuk berubah adalah variabel perantara yang krusial.

Secara manajerial, organisasi dapat belajar bahwa pemimpin transformasional efektif bukan hanya karena mampu berkomunikasi secara persuasif, tetapi juga karena mampu membangun kondisi yang membuat pegawai yakin dan siap mendukung perubahan. Artinya, kompetensi kepemimpinan perlu tidak hanya pada keterampilan memimpin, tetapi juga keterampilan mengelola perubahan, mengurangi resistensi, dan memfasilitasi kesiapan psikologis pegawai.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kesiapan untuk berubah adalah kunci utama yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai. Tanpa kesiapan,

pengaruh kepemimpinan menjadi lemah; dengan kesiapan, pengaruh kepemimpinan menjadi signifikan dan berdampak nyata. Oleh karena itu, peningkatan kinerja strategi dalam organisasi modern tidak hanya dapat mengandalkan gaya kepemimpinan, tetapi juga harus fokus pada kesiapan perubahan perubahan sebagai landasan keberhasilan transformasi organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Kesiapan untuk Berubah sebagai variabel mediasi, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan untuk Berubah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu mendorong kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan. Pemimpin yang mampu memberi inspirasi, arahan yang jelas, serta perhatian pada kebutuhan individu bawahan, akan membuat pegawai merasa lebih percaya diri dan terbuka dalam menyesuaikan diri dengan kondisi baru. Artinya, semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, semakin tinggi pula kesiapan pegawai untuk menghadapi perubahan organisasi.

2. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Temuan berikutnya memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pemimpin memiliki gaya yang baik, hal itu tidak otomatis membuat kinerja pegawai meningkat. Ada faktor lain yang menjadi penghubung, sehingga peran kepemimpinan baru akan terasa nyata jika mampu memengaruhi kondisi internal pegawai, salah satunya kesiapan mereka untuk berubah.

3. Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian juga membuktikan bahwa kesiapan untuk berubah justru menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang siap menghadapi perubahan cenderung lebih semangat, inovatif, dan mampu memberikan hasil kerja yang lebih baik. Ini berarti, kesiapan untuk berubah bukan hanya soal sikap mental, tetapi juga menjadi modal utama bagi organisasi dalam mendorong peningkatan kinerja pegawainya.

4. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Kesiapan Untuk Berubah

Hasil lain yang cukup menarik adalah ditemukannya pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kesiapan untuk berubah. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional baru akan berdampak nyata pada kinerja apabila terlebih dahulu membentuk kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan memotivasi memiliki kekuatan besar, tetapi pengaruhnya terhadap kinerja bergantung pada sejauh mana pegawai siap menerima dan menjalani perubahan.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diajukan dalam rangka pengembangan praktik manajerial dan penelitian lebih lanjut adalah sebagai berikut:

1. Bagi pihak organisasi, disarankan untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi pemimpin dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional, khususnya dalam hal komunikasi visi, pemberian motivasi, dan perhatian individual kepada pegawai.
2. Organisasi hendaknya secara aktif menyelenggarakan program-program penguatan kesiapan untuk berubah, melalui pelatihan, sosialisasi kebijakan, serta pendampingan yang

berkelanjutan guna menciptakan pemahaman dan komitmen pegawai terhadap perubahan yang direncanakan.

3. Dalam proses implementasi perubahan, manajemen perlu mengadopsi pendekatan yang bertahap dan sistematis, serta memastikan adanya evaluasi kesiapan pegawai secara berkala agar resistensi dapat diminimalkan dan penerimaan terhadap perubahan semakin optimal.
4. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas model penelitian dengan menambahkan variabel moderasi atau variabel lain yang dapat memengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional, kesiapan untuk berubah, dan kinerja pegawai, seperti budaya organisasi, karakteristik individu, atau pengalaman pegawai dalam menghadapi perubahan.
5. Bagi akademisi, hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan dalam pengembangan kajian teoritis mengenai peran kesiapan individu sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan berbagai outcome organisasi.

Dengan adanya saran ini, diharapkan organisasi dapat lebih efektif dalam mengelola perubahan dan meningkatkan kinerja pegawai melalui penerapan kepemimpinan transformasional yang terarah dan penguatan kesiapan individu untuk mendukung keberhasilan transformasi organisasi.

DAFTAR REFERENSI

- Abbasi, B. (2017). Transformational leadership and change readiness and a moderating role of perceived bureaucratic structure: An empirical investigation. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 15–30. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60224>
- Aditya, R. (2016). Transformational leadership. Prenada Media.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Asbari, M., Hidayat, D., & Purwanto, A. (2021). Managing employee performance: From leadership to readiness for change. *International Journal of Social Management Studies*, 2(1), 12–25. <https://doi.org/10.5555/IJOSMAS.V2I1.12>
- Asbari, M., Novitasari, D., Silitonga, N., Sutardi, D., & Goestjahjanti, F. (2020). Analisis readiness for change terhadap kinerja: Perspektif karyawan kontrak di masa pandemi COVID-19. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi (JEMASI)*, 16(2), 153–166. <https://doi.org/10.35449/jemasi.v16i2.153>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733–753. <https://doi.org/10.1002/job.342>
- Bumgarner, G. K. (2016). Transformational leadership in the public sector (Doctoral dissertation, Walden University). ProQuest Dissertations Publishing.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
- Chen, C. (2020). The influence of perceived organizational support on innovative behavior and performance: Mediating effect of work engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 223–233. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no5.223>

-
- Chrisanty, F., Gunawan, M., Wijayanti, R., & Soetjipto, B. (2021). The role of transformational entrepreneurship, readiness to change and counterproductive work behavior in enhancing employee performance. *Organizacija*, 54(1), 33–46. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0005>
- Costello, M. (2019). Organizational change and readiness: A psychological perspective. *Journal of Change Management*, 19(2), 123–140. <https://doi.org/10.1080/14697017.2019.1572108>
- Daft, R. L. (2010). *New era of management* (9th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Dinasti, F. A. (2024). The role of readiness to change in fostering employee performance. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 5(1), 72–85. <https://dinastipub.org/DIJEFA/article/view/2827>
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai*. Alfabeta.
- Ghai, R., & Dhiman, A. (2024). Enhancing employee performance through transformational leadership: A study. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 9(7), 246–254. <https://doi.org/10.38124/ijisrt/ijisrt24jul025>
- Hamzah, H., & Lamatenggo, A. (2012). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Media Akademi*.
- Hariadi, A., & Muafi, M. (2022). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by readiness to change and work motivation: A survey of PT. Karsa Utama Lestari employees. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(6), 194–205. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1945>
- Henricks, M., Young, M., & Kehoe, J. (2020). Attitudes toward change and transformational leadership: A longitudinal study. *Journal of Change Management*, 20(4), 281–299. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1758529>
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Irawan, B., Santosa, H. R., & Widodo, W. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 21(1), 34–49.
- Johnson, C. E. (2006). *Meeting the ethical challenges of leadership: Casting light or shadow* (2nd ed.). Sage Publications.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kamar, K., Novitasari, D., Asbari, M., Winanti, W., & Goestjahjanti, F. (2020). Enhancing employee performance during the Covid-19 pandemic: The role of readiness for change mentality. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(2), 252–267. <https://doi.org/10.15294/JDM.V11I2.25279>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kustini, K., Ramdhani, A., & Purnama, A. (2020). Readiness for change dalam organisasi: Tinjauan psikologis. *Jurnal Psikologi*, 12(1), 54–63. <https://doi.org/10.22146/jpsi.51245>
- Mahmud, M., Shoalihin, S., & Hayat, N. (2023). Effects of transformational leadership on employee performance in business organizations: A systematic literature review. *Business*

- and Innovation Journal of Management and Technology, 3(2), 127–144.
<https://doi.org/10.55606/bijmt.v3i2.1274>
- Mangkunegara, A. A. P. (2013). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya.
- Manoppo, R. (2020). Kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap kinerja. Jurnal Administrasi Bisnis, 14(2), 67–78.
- Massey, J. E., Alford, A., & Joiner, C. (2020). Transformational leadership: Building an innovative and inclusive work environment. Journal of Leadership Studies, 14(3), 45–56.
<https://doi.org/10.1002/jls.21701>
- Meiryani, M., Devie, D., & Fitriani, R. (2022). The effect of transformational leadership and remote working on employee performance during COVID-19 pandemic. International Journal of Business, Economics and Law, 27(1), 68–76.
<https://www.researchgate.net/publication/380030350>
- Mekonnen, M. (2023). The effect of transformational and transactional leadership styles on organizational readiness for change among health professionals. Leadership in Health Services, 36(3), 1–16. <https://doi.org/10.1108/LHS-08-2022-0062>
- Mon, L. P., Wibowo, A., & Firmansyah, R. (2021). Peran keterlibatan karyawan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Jurnal Manajemen dan Organisasi, 12(3), 245–256.
- Mujib, M., & Rosari, R. (2023). The relationship between transformational leadership, locus of control and employees' readiness to change: The mediating role of PsyCap. International Journal of Business Studies, 31(1), 25–38. <https://doi.org/10.33736/ijbs.5618.2023>
- Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice (8th ed.). Sage Publications.
- Novitasari, D. (2021). Readiness for change: The secret to managing employee performance. International Journal of Social Management Studies, 2(2), 122–134.
<https://doi.org/10.5555/IJOSMAS.V2I2.23>
- Novitasari, D., Goestjahjanti, F., & Asbari, M. (2020). The role of readiness to change between transformational leadership and performance: Evidence from a hospital during Covid-19 pandemic. Journal of Industrial Engineering and Management Research, 1(2), 76–88.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. Leadership Quarterly, 1(2), 107–142.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Putra, R. S., Handayani, R., & Sari, N. W. (2024). The influence of transformational leadership on employee performance across generations with motivation as a mediator. International Journal of Research in Business and Social Science, 13(2), 285–296.
<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i2.3863>
- Rahman, M., Li, X., & Zhang, T. (2025). The influence of green transformational leadership on employee performance: The mediating role of change readiness. Journal of Global Responsibility, 16(1), 101–120. <https://doi.org/10.1108/JGR-11-2024-0228>
- Ratnawati, I., & Sugiharti, R. (2023). The moderating role of readiness for change on the effect of transformational leadership and compensation satisfaction on employee performance: Evidence from post-acquisition companies. Diponegoro International Journal of Business, 6(1), 9–23. <https://doi.org/10.14710/dijb.6.1.2023.9-23>
- Rizka, A., Sumardjo, M., & Setiadi, I. (2022). Transformational leadership and employee engagement analysis on employee performance readiness to change at human resources

- development agency. *Journal of Social Science*, 3(2), 311–322. <https://doi.org/10.46799/jss.v3i2.311>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2015). *Management* (13th ed.). Pearson Education.
- Runa, R. (2023). Determinants of employee change readiness: A study of transformational leadership and self-efficacy and the role of organizational commitment. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 2144. <https://doi.org/10.36555/almana.v7i1.2144>
- Santhidran, S., Chandran, V. G. R., & Borromeo, J. (2013). Enabling organizational change—Leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of Business Economics and Management*, 14(2), 348–363. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.642083>
- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Mandar Maju.
- Shoalihin, M., Hidayati, T., & Rahayu, S. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis Terapan*, 5(2), 55–67.
- Simanjuntak, P. J. (2015). *Manajemen dan evaluasi kinerja*. Fakultas Ekonomi UI.
- Singgih, F. P., Susanto, D., & Haryanto, B. (2023). Komitmen organisasi sebagai mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan menghadapi perubahan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 26(1), 35–48.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Suwarto, S., Priyono, A., & Haryono, S. (2022). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by readiness to change and work motivation: A survey of PT. Karsa Utama Lestari employees. *Management Science Letters*, 12(10), 977–986. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2022.1.004>
- Tampi, D. (2014). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(2), 112–121.
- Tarigan, J., Siagian, H., & Simatupang, T. (2020). Employee performance: An integrated perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(2), 1–21. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0170>
- Tian, Y., & Hatta, Z. (2024). A systematic review of transformational leadership's influence on employee readiness for change in Chinese organizations. *Nusantara Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(1), 77–93. <https://doi.org/10.61707/nqhha409>
- Vaishnavi, R., Suresh, M., & Dutta, P. (2019). Modeling the readiness factors for organizational change management. *Journal of Modelling in Management*, 14(1), 59–78. <https://doi.org/10.1108/JM2-05-2017-0055>
- Van Wart, M. (2013). *Leadership in public organizations: An introduction* (3rd ed.). M.E. Sharpe.
- Zaman, M., Novitasari, D., Goestjahjanti, F., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Setiawan, T., & Asbari, M. (2020). Effect of readiness to change and effectiveness of transformational leadership on workers' performance during Covid-19 pandemic. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11), 1796–1805. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.11.258>