

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
LINGKUNGAN KERJA, DAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH
TERHADAP KINERJA KARYAWAN *COLLECTION* PT. BANK BTN
KC SOLO DI MASA PANDEMI *COVID-19***

Guntur Adi Negoro², Ida Ayu Kade Rachmawati K.²

^{1,2}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surakarta, Sukoharjo

Email: gunturadinegoro20@gmail.com

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari bagaimana PT. Insan unit *Collection* Bank BTN KC Solo menanggapi gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin, serta seberapa terbukanya mereka terhadap perubahan. Untuk penelitian kuantitatif ini, 20 sampel yang valid diperoleh dengan menggunakan *random sampling*, dan tanggapan mereka digunakan untuk menyusun data. Berdasarkan data yang disajikan di sini, penulis menarik kesimpulan berikut tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan: berpengaruh negatif, lingkungan kerja berpengaruh positif, dan kesiapan berubah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kesiapan untuk Berubah, Kinerja Karyawan.

Abstract

The purpose of this research is to learn how PT. Bank BTN KC Solo's Collection unit personnel respond to a leader's transformational style of management, as well as how open they are to change. For this quantitative study, 20 valid samples were obtained using random sampling, and their responses were used to compile the data. Based on the data presented here, the authors draw the following conclusions about the relationship between transformational leadership and employee performance: it has a negative effect, the work environment has a positive effect, and readiness to change does not significantly affect employee performance.

Keywords: *Transformational Leadership, Work Environment, Readiness to Change, Employee Performance.*

A. PENDAHULUAN

Pengelolaan SDM adalah sebuah faktor yang utama untuk menunjang kesuksesan perusahaan. Masing-masing perusahaan memiliki cara serta strategi tersendiri untuk meningkatkan SDM. Sumarsono (2003) mengatakan, pengertian SDM ada dua pengertian, pengertian yang pertama adalah usaha ataupun jasa selama proses produksi; sehingga bisa menunjukkan kualitas dari barang ataupun jasa yang dihasilkan. Pengertian SDM yang kedua yaitu, sumber daya yang berhubungan dengan manusia saat menjalankan kegiatan untuk menghasilkan jasa maupun barang guna mencukupi kebutuhan. Pandemi *Covid-19* berdampak kondisi serta situasi bisnis mutakhir (Purwanto, Asbari, & Hadi, 2020). Hal ini dikarenakan manajemen harus menerapkan langkah strategis serta praktis guna mengeluarkan organisasi ataupun perusahaan dari kubangan krisis, apabila tidak ada strategi yang sesuai maka akan berdampak negatif bagi perusahaan.

Kinerja adalah wujud kerja karyawan yang umumnya menjadi dasar atau acuan untuk menilai karyawan. Kinerja berdasarkan Mangkunegara (2006), adalah hasil kerja berbentuk kualitas serta kuantitas yang pegawai capai saat ia menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Robbins & Coulter (2010), menerangkan jika kinerja adalah sebuah fungsi interaksi yang ada di antara kemampuan, motivasi, dan kinerja atau kesempatan. Kinerja adalah seperangkat hasil yang ingin didapatkan serta beracuan pencapaian dan pelaksanaan kinerja (Stolovitch & Keeps, 1992).

Berdasarkan Robbins & Coulter (2010), Indikator yang bisa digunakan dalam pengukuran kinerja karyawan ada enam, diantaranya yaitu: kuantitas, kualitas, efektivitas, ketepatan waktu, komitmen kerja, serta kemandirian. Menurut Mangkunegara (2006), kinerja seorang pegawai merupakan hasil dari usahanya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Kinerja karyawan berdasarkan Simamora (2010), ialah tingkatan seorang karyawan dalam mencapai persyaratan pekerjaan. Setiap perusahaan maupun organisasi akan usaha untuk menjadikan kinerja karyawan sebaik mungkin guna mencapai tujuan organisasi.

Di tahun 2020 hingga 2021, BTN persero menjadi salah satu dari beberapa bank yang terkena imbas dari dampak pandemi Covid-19. Kredit Bank BTN cabang Solo mengalami peningkatan kredit macet yang signifikan. Sejak Januari 2019 hingga Maret 2019 mengalami peningkatan kredit macet dari Lancar ke DPK, Lalu DPK ke Macet (NPL) dengan bukti tabel berikut:

Tabel 1. Kualitas Kredit PT. Bank BTN Cabang Solo

Kolektibilitas	Februari	Maret	April	Mei
	SOM	SOM	SOM	SOM
Lancar	1.273.611.430.253	1.255.414.590.163	1.244.705.426.662	1.285.988.507.905
DPK 2	106.071.933.324	120.009.921.183	126.565.217.581	80.474.400.306
DPK 3	12.994.790.887	21.884.645.663	9.617.164.937	3.852.841.062
KL	4.007.679.278	97.653.540	307.801.356	345.447.670
DR	2.691.112.507	1.567.198.914	78.788.841	271.712.171
Macet	25.459.689.876	26.318.863.662	25.960.295.536	23.246.301.372
Total	1.424.836.636.125	1.425.292.873.125	1.407.234.694.913	1.394.179.210.486

Sumber: Unit CRSU (*Collection* PT BTN) Tbk ke Solo.

Konsep mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional bisa membujuk pekerja untuk lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingannya secara pribadi, memotivasi para pekerja untuk menyadari jika hasil kerja itu penting, serta mengaktifkan kebutuhan pekerja agar lebih tinggi. Motivasi Inspirasional mencakup proses penyampaian visi yang disajikan secara menarik, dengan memakai simbol-simbol tertentu untuk memfokuskan pekerja. Lingkungan kerja fisik masuk dalam salah satu faktor yang menyebabkan pegawai menjadi stress dan berpengaruh terhadap prestasi kerja. Berdasarkan Astuti & Khoirunnisa (2018), seluruh organisasi pastinya berhadapan dengan perubahan dinamis di lingkungan mereka. Perubahan tersebut merupakan peralihan dari keadaan sebelum jadi keadaan sesudah perubahan terjadi. Perubahan adalah sebuah proses untuk meraih keinginan atau cita-cita dari sebuah organisasi dengan adanya dorongan dari pihak eksternal ataupun internal (Nawawi, 2014).

Hasil penelitian di tahun-tahun sebelumnya menjumpai fenomena yang beragam. Penelitian di lapangan menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional memiliki dampak substansial pada produktivitas pekerja (Asbari et al., 2020; Maesaroh et al., 2020; Jumiran et al., 2020; Fayzhall et al., 2020; Waruwu et al., 2020). Penelitian berikut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif tidak berdampak substansial terhadap produktivitas pekerja: (Eliyana & Ma'arif, 2019; David, Armanu, & Afnan, 2017; Monoyasa,

Sularso, & Prihatini, 2017; Makena, 2017; Siswatiningsih, Raharjo, & Prasetya, 2016; Elgelal & Noermijati, 2015). Berdasarkan Manado, menyatakan jika lingkungan kerja mempunyai pengaruh negatif pada kinerja karyawan. Penelitian itu berlawanan dengan Untari & Wahyuati (2014), yang menyebutkan jika lingkungan kerja mempunyai pengaruh secara signifikan serta positif pada kinerja para pekerja. Kesiapan untuk beradaptasi tidak banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional (Susyanto, 2019). Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan, tetapi efek ini dapat dimediasi oleh keterbukaan pekerja terhadap perubahan (Katsaros, Tsirikas, & Kosta, 2020). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, dan kemauan untuk berubah terhadap kinerja pegawai pada unit pengumpul BTN cabang Solo, serta untuk mengidentifikasi kesenjangan penelitian untuk studi masa depan.

B. KAJIAN LITERATUR

1. Kepemimpinan Transformasional

Konsep mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional bisa membujuk pekerja untuk lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingannya secara pribadi, memotivasi para pekerja untuk menyadari jika hasil kerja itu penting, serta mengaktifkan kebutuhan pekerja agar lebih tinggi. Yukl (2010), merumuskan ciri pemimpin yang mempunyai kualitas transformasional, diantaranya yaitu:

- a. Pengaruh Ideal merupakan perilaku untuk membangkitkan emosi serta mengidentifikasi kekuatan dan kelebihan pekerja.
- b. Pertimbangan Individual mencakup pemberian dorongan, dukungan, dan pelatihan yang ditujukan bagi karyawan.
- c. Stimulasi Intelektual mencakup perilaku yang bisa meningkatkan kesadaran para karyawan mengenai permasalahan yang ada sekaligus untuk mempengaruhi karyawan agar memandang masalah yang ada berdasarkan perspektif baru.

Motivasi Inspirasional mencakup proses penyampaian visi yang disajikan secara menarik, dengan memakai simbol-simbol tertentu untuk memfokuskan pekerja. Berdasarkan Kartono (2010), indikator kepemimpinan transformasional ada empat, diantaranya yaitu:

- a. Inspirasional, mengekspresikan tujuan menggunakan cara sederhana, memakai simbol dalam memfokuskan usaha, mengkomunikasikan ekspektasi.
- b. Karisma, mendapatkan kepercayaan dan perhatian, menanamkan rasa bangga, memberikan misi dan visi. Pemimpin tampak karismatik menurut pengikutnya sekaligus memiliki pengaruh dan kekuatan.
- c. Perhatian Individu, menghargai perbedaan yang ada dari tiap individual, memperhatikan karyawan, memberikan arahan dan nasehat.
- d. Stimulasi Intelektual, memecahkan masalah secara cermat, mengembangkan rasionalisasi, menghargai ide yang disampaikan bawahan.

2. Lingkungan Kerja

Berdasarkan Sedarmayanti (2011), lingkungan kerja fisik secara garis besar ada dua:

- a. Lingkungan yang ada kaitannya dengan karyawan (meja, pusat kerja, ruang kerja, kursi)
- b. Lingkungan umum maupun lingkungan kerja berpengaruh terhadap kondisi seseorang, misalnya: Suara bising, Udara, Keamanan Kebersihan, Ruang Gerak.

Lingkungan kerja fisik masuk dalam salah satu faktor yang menyebabkan pegawai menjadi stress dan berpengaruh terhadap prestasi kerja. Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap lingkungan kerja fisik yaitu: Suhu udara, Penerangan, Penggunaan warna tembok, Suara bising, Keamanan kerja, Ruang gerak yang diperlukan, Hubungan karyawan.

3. Kesiapan Untuk Berubah

Berdasarkan Astuti & Khoirunnisa (2018), seluruh organisasi pastinya berhadapan dengan perubahan dinamis di lingkungan mereka. Perubahan tersebut merupakan peralihan dari keadaan sebelum jadi keadaan sesudah perubahan terjadi. Perubahan adalah sebuah proses untuk meraih keinginan atau cita-cita dari sebuah organisasi dengan adanya dorongan dari pihak eksternal ataupun internal (Nawawi, 2014). Perubahan dalam organisasi dikarenakan adanya keinginan untuk mempertahankan daya saing dan bisa menang dalam pasar persaingan (Robbins & Coulter, 2010).

Hasil penelitian Holt, Armenakis, FeiId, & Harris (2007), menyatakan jika kesiapan untuk berubah dipengaruhi dari adanya keyakinan karyawan jika: Perubahan sesuai dengan keinginan perusahaan, perusahaan bisa mengimplementasikan perubahan, perubahan bermanfaat dan disetujui oleh atasan. Berdasarkan Holt et al. (2007), indikator-indikator yang berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah yaitu keyakinan karyawan mengenai:

- a. Terdapat alasan logis untuk melakukan berubah serta perubahan merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi.
- b. Organisasi akan memperoleh keuntungan atas perubahan yang ditetapkan.
- c. Manajemen serta pimpinan perusahaan mendukung dan memiliki komitmen atas perubahan yang akan dilakukan.
- d. Terdapat manfaat dari perubahan yang dilakukan bagi karyawan maupun perusahaan.
- e. Karyawan akan mendapatkan manfaat atas perubahan yang dilakukan.

4. Kinerja Karyawan

Berdasarkan Robbins & Coulter (2010), pengukuran kinerja karyawan secara perorangan bisa dilakukan dengan lima indikator, berikut:

- a. Ketepatan waktu menyelesaikan tugas ataupun pekerjaan, dilihat atas output dan kemampuan memaksimalkan waktu selama bekerja.
- b. Kualitas kinerja bisa diketahui dari persepsi karyawan mengenai kualitas pekerjaan yang berhasil diselesaikan dan kesesuaian tugas terhadap kemampuan dan keterampilan karyawan.
- c. Efektifitas dalam memaksimalkan pemakaian sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, serta bahan baku) melalui memaksimalkan hasil di setiap pemanfaatan sumber daya.
- d. Kemandirian seorang karyawan saat bekerja sesuai fungsi serta komitmen kerja. Kemandirian adalah sebuah tingkatan yang menunjukkan jika karyawan berkomitmen dalam kerja dan tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan.

5. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: Diduga kepemimpinan transformasional memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan,

H₂: Diduga lingkungan kerja memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan,

H₃: Diduga kesiapan untuk berubah karyawan memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. METODE

Data primer digunakan di penelitian ini dan dilakukan di PT. BTN kantor yang ada di cabang Solo. Data kualitatif yang dipakai di penelitian ini adalah data dari pengaruh lingkungan kerja, kesiapan untuk berubah kepemimpinan transformasional. Penelitian ini memperoleh data

kualitatif dari data laporan-laporan secara tertulis, yang didapatkan melalui cara menyebarkan kuesioner ke karyawan.

Penelitian menjadikan seluruh karyawan di unit *Collection* Bank BTN yang ada di Cabang Solo sebanyak 20 karyawan untuk menjadi populasi penelitian. Berdasarkan Arikunto, jika populasi tidak melebihi 100, maka seluruh populasi dijadikan sampel penelitian (Arikunto, 2014). Sampel ditentukan memakai teknik *random sampling*, dengan demikian tiap karyawan berpeluang dijadikan sampel penelitian, tanpa memandang tinggi rendahnya pendidikan maupun jenis kelamin. Kuesioner yang dipakai berisi sekumpulan pertanyaan dan jawabannya dengan menggunakan skala 1 hingga 5. Analisis data yang dipakai ialah regresi linier menggunakan uji reliabilitas, uji validitas, serta menggunakan uji asumsi klasik.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur keabsahan data pernyataan pada kuesioner. Uji validitas dinyatakan valid apabila $\text{corrected item total correlation} >$ dari r tabel di tingkat signifikansi 0,05 (5%) $N= 20$ r tabel = 0, dapat disimpulkan bahwa nilai r tabel = 0,468.

Tabel 2. Uji Validitas Instrumen

Variabel	r tabel	r hitung	Keterangan
X1.1	0,468	0,786	Valid
X1.2	0,468	0,733	Valid
X1.3	0,468	0,482	Valid
X1.4	0,468	0,787	Valid
X1.5	0,468	0,497	Valid
X1.6	0,468	0,651	Valid
X1.7	0,468	0,669	Valid
X2.1	0,468	0,761	Valid
X2.2	0,468	0,643	Valid
X2.3	0,468	0,861	Valid
X2.4	0,468	0,946	Valid
X2.5	0,468	0,745	Valid
X2.6	0,468	0,836	Valid
X2.7	0,468	0,880	Valid
X2.8	0,468	0,865	Valid
X2.9	0,468	0,548	Valid
X2.10	0,468	0,707	Valid
X2.11	0,468	0,705	Valid
X2.12	0,468	0,568	Valid
X3.1	0,468	0,773	Valid
X3.2	0,468	0,630	Valid
X3.3	0,468	0,535	Valid
X3.4	0,468	0,668	Valid
X3.5	0,468	0,707	Valid
X3.6	0,468	0,644	Valid
Y.1	0,468	0,476	Valid
Y.2	0,468	0,787	Valid
Y.3	0,468	0,820	Valid
Y.4	0,468	0,851	Valid

Sumber: Data Primer diolah 2022

Karena r hitung $>$ r tabel, maka semua pernyataan dapat dianggap valid (0,468). jika setiap pernyataan di bawah judul "Kepemimpinan transformasional", "lingkungan kerja", "kesiapan untuk berubah", dan "kinerja karyawan" sesuai dengan persyaratan untuk penyelidikan lebih lanjut.

2. Uji Reliabilitas

Berdasarkan Sarmanu (2017), Uji Reliabilitas diartikan sebagai uji kekonsistenan instrumen yang dipakai untuk mengukur data. Kuesioner dinyatakan handal atau reliabel jika jawaban responden di waktu berbeda-beda stabil. Metode yang dipakai di pengukuran adalah Cronbach Alpha. Menurut Arikunto (2014), nilai kritis dari reliabilitas ini dapat dengan membandingkan nilai koefisien melebihi r tabel maka instrumen dinyatakan reliabel. Pengujian reliabilitas diterapkan pada pengujian konsistensi internal serta stabilitas instrumen.

Pengujian kedua karakteristik instrumen tersebut bisa memakai metode-metode berikut: Flanagan, indeks reliabilitas Spearman-Brown, Alpha Cronbach. Dari data diatas, r hitung memenuhi syarat, yaitu lebih besar dari dari 0,6.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Ket.
Kepemimpinan transformasional	0,791	Reliabel
Lingkungan kerja	0,934	Reliabel
Kesiapan untuk berubah	0,726	Reliabel
Kinerja karyawan	0,738	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah 2022

Hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel dengan nilai Alpha di atas 0,6 yang menunjukkan bahwa semuanya reliabel.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mencari tahu apakah nilai sisa mengikuti distribusi normal adalah tujuan dari uji normalitas menggunakan Kolmogorov Smirnov, yang melibatkan uji asumsi tradisional.

Tabel 4. Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		20
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	1,21463251
Most Extreme Differences	Absolute	,111
	Positive	,108
	Negative	-,111
Kolmogorov-Smirnov Z		,498
Asymp. Sig. (2-tailed)		,965

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Karena nilai Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,498, dan nilai asymp.sig adalah 0,965, maka model regresi dapat dianggap berhasil.

4. Uji Multikolinearitas

Tujuan uji ini adalah mencari tahu ada atau tidaknya multikolinearitas antar variabel independen. Dasar pengambilan keputusan:

- Bilamana nilai VIF tidak melebihi 10 & nilai *tolerance* melebihi 0,10; bisa dinyatakan jika multikolinearitas tidak terjadi.
- Bilamana VIF bernilai lebih dari 10 & nilai *tolerance* kurang dari 0,10; bisa dinyatakan jika multikolinearitas terjadi.

Tabel 5. Uji Multikolinearitas Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	18,296	5,447		3,359	,004	
	Kepemimpinan Transformasional	-,211	,099	-,406	-2,123	,050	,943
	Lingkungan Kerja	,104	,047	,452	2,202	,043	,816
	Kesiapan untuk berubah	,006	,171	,008	,037	,971	,823

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer diolah 2022

Nilai VIF kepemimpinan transformasional (X1), lingkungan kerja (X2), dan kemauan untuk berubah (X3) kurang dari 0,10 dan nilai toleransi tidak melebihi 0,1 yang menunjukkan tidak adanya multikolinearitas yang ditentukan oleh uji multikolinearitas.

5. Uji Heteroskedastisitas

Uji glejser menentukan apakah heteroskedastisitas merupakan masalah dalam model dengan meregresi setiap variabel independen ke nilai absolutnya. Jika variabel independen memiliki pengaruh yang substansial terhadap nilai absolut dari residual, maka masalah heteroskedastisitas ada dalam model. Tujuan dari analisis ini adalah untuk melihat apakah model regresi menghasilkan ketidaksamaan varians karena adanya residu dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya.

Dasar pengambilan keputusan:

- Nilai probabilitas jika tidak melebihi nilai alpha (sig. tidak melebihi 0,05) maka menunjukkan jika ada heteroskedastisitas.
- Nilai probabilitas apabila melebihi nilai alpha (sig. melebihi 0,05) maka menunjukkan jika gejala heteroskedastisitas tidak ada.

Tabel 6. Uji heteroskedastisitas dengan gambar Scatterplot Coefficients^a

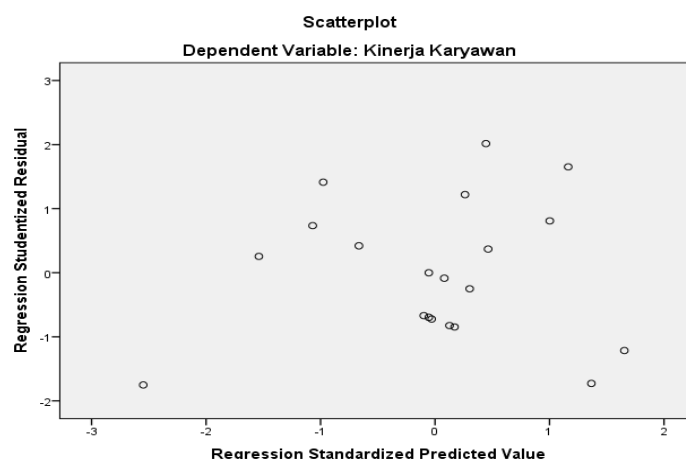
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	6,373	2,496		2,553	,021
	Kepemimpinan Transformasional	-,107	,100	-,204	-1,069	,301
	Lingkungan Kerja	,054	,021	,536	2,571	,021
	Kesiapan Untuk Berubah	-,242	,076	-,661	-3,180	,006

a. Dependent Variable: Abs_RES

Sumber: Data Primer diolah 2022

Hasil yang didapatkan dari uji heteroskedastisitas, diketahui jika tidak ada p-value yang melebihi 0,05; sehingga dinyatakan heteroskedastisitas tidak terjadi di proses estimasi

parameter model pendukung. Disimpulkan jika penelitian ini tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.



Sumber: Data Primer diolah 2022

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas dengan pola gambar scatterplot diatas dapat diketahui:

- Titik tidak berkumpul di atas ataupun di bawah saja.
- Penyebaran titik data ada di sekitar, di bawah, atau di atas angka 0.
- Titik data menyebar tanpa memiliki pola.
- Titik data tidak berbentuk pola bergeombang seperti melebar dan menyempit.

Hasil tersebut menunjukkan jika masalah heteroskedastisitas tidak terjadi dan bisa dinyatakan jika model regresi yang ideal dan baik bisa terpenuhi.

6. Uji F

Berdasarkan hasil uji F disimpulkan jika pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kesiapan berubah secara bersama-sama pada kinerja karyawan:

Tabel 7. Uji simultan (Uji F)
ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,919	3	7,640	4,361	,020 ^b
	Residual	28,031	16	1,752		
	Total	50,950	19			

a. Kinerja Karyawan (variabel dependen)

b. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja, Kesiapan untuk berubah, Kepemimpinan Transformasional.

Sumber: Data Primer diolah 2022

Jika sig bernilai kurang dari 0,05, atau nilai F hitung melebihi F tabel; bisa dinyatakan bahwa ada pengaruh variabel X secara simultan pada variabel kinerja karyawan (Y). Apabila nilai sig melebihi 0,05; atau nilai F hitung kurang dari F tabel; bisa dinyatakan jika ada pengaruh variabel X secara simultan pada variabel kinerja karyawan (Y)

Signifikan atau tidaknya pengaruh simultan kepemimpinan transformasional (X1), lingkungan kerja (X2), dan kesiapan berubah (X3) terhadap kinerja karyawan digambarkan pada output di atas jika nilai signifikansi 0,02 lebih kecil dari 0,05 dan F hitung adalah 4,361, atau jika lebih besar dari F tabel yang memiliki nilai 3,20. Jika uji F menunjukkan bahwa model yang digunakan baik dan ada dampak dari kepemimpinan transformasional (X1), lingkungan kerja (X2), dan kesiapsiagaan untuk berubah (X3) secara bersamaan terhadap kinerja karyawan, maka deskripsi tersebut mencerminkan hal tersebut (Y)

7. Uji Regresi Linier Berganda

Hasil analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada table 8 berikut ini:

Tabel 8. Uji Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,296	5,447		3,359	,004
	Kepemimpinan Transformasional	-,211	,099	-,406	-2,123	,050
	Lingkungan kerja	,104	,047	,452	2,202	,043
	Kesiapan untuk berubah	,006	,171	,008	,037	,971

a. Variabel Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer diolah 2022

Berdasarkan hasil tabel 7 yang di dapat dari output program pengolahan data yang diperoleh hasil: $Y = 18,296 - 0,211 X_1 + 0,104 X_2 + 0,006 X_3 + e$. Nilai konstanta menunjukkan nilai sebesar 18,296 artinya jika variabel independen adalah nol maka variabel dependent bernilai 18,296. Dalam persamaan ini jika variabel Kepemimpinan transformasional (X1), Lingkungan kerja (X2), Kesiapan untuk berubah (X3) bernilai nol; tingkat kinerja karyawan (Y) akan bernilai 18,296. Koefisien Kepemimpinan transformasional (X1) merupakan nilai negatif, sehingga jika variabel tersebut meningkat, maka kinerja karyawan (Y) mengalami penurunan. Koefisien Lingkungan Kerja (X2) dan koefisien Kesiapan untuk berubah (X3) merupakan nilai positif, maka bisa dikatakan jika variabel tersebut meningkat, maka kinerja karyawan (Y) juga meningkat.

8. Uji t

Hasil uji t dapat dilihat pada table 9 berikut ini:

Tabel 9. (Uji t)
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,296	5,447		3,359	,004
	Kepemimpinan Transformasional	-,211	,099	-,406	-2,123	,050
	Lingkungan kerja	,104	,047	,452	2,202	,043
	Kesiapan untuk berubah	,006	,171	,008	,037	,971

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer diolah 2022

Berkenaan dengan variabel seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas pekerja, nilai p untuk pengujian adalah 0,05, dan t-hitung adalah -2,123, yang lebih kecil dari t-2,101. tabel Berdasarkan data yang ditampilkan di sini, jika H1 tidak diterima, maka variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap produktivitas pekerja.

Kinerja pegawai di unit *Collection* PT Bank BTN KC Solo terbukti berhubungan negatif dengan kepemimpinan transformasional (0,211), meskipun tidak terpengaruh secara substansial. Ini adalah bukti yang menentang atau tidak cukup mendukung untuk H0. Berbeda dengan temuan investigasi sebelumnya (Asbari, Novitasari, Gazali, et al., 2020; Asbari, Purwanto, et al., 2020; FayzhaII et al., 2020). Walaupun kepemimpinan transformasional sangat baik bila diterapkan belum tentu sesuai dengan keadaan perusahaan, termasuk bagi karyawan *Collection* Bank BTN KC Solo. Hal ini terjadi karena beberapa karakteristik dari kepemimpinan transformasional seperti pertimbangan individu yang mencakup pelatihan dan

pemberian dorongan untuk karyawan *Collection* dengan standar yang jelas belum optimal penerapannya. Manajemen perlu meningkatkan kebiasaan briefing dan motivasi agar meningkatnya rasa tanggung jawab dalam bekerja agar dapat menimbulkan hasil positif antara pemimpin dan karyawan. Meskipun demikian, temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian lain (Fayzhall et al., 2020; Maesaroh et al., 2020; Yanthy et al., 2020) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan tidak memiliki dampak substansial pada kinerja. Berdasarkan data tersebut, manajemen unit *Collection* Bank BTN KC Solo sedang bereksperimen dengan pendekatan baru; ini adalah proses yang memakan waktu yang memerlukan upaya sosialisasi dan diseminasi yang konstan untuk memastikan bahwa semua karyawan memiliki pemahaman yang menyeluruh tentang persyaratan perusahaan dan dengan antusias mendukung inisiatif tersebut. Perbedaan antara sektor publik dan swasta, serta dalam pelayanan dan manufaktur, berkontribusi pada hasil yang berbeda.

Temuan pengujian mengungkapkan tingkat signifikansi 0,05 dan t hitung 2,202, yang lebih tinggi dari t tabel ambang 2,101 untuk variabel yang mengukur dampak tempat kerja terhadap produktivitas pekerja. Temuan mendukung hipotesis bahwa ada hubungan positif antara lingkungan kerja yang positif dan produktivitas jika H2 benar. Dapat disimpulkan bahwa produktivitas pekerja unit *Collection* PT Bank BTN KC Solo didorong oleh suasana kerja yang mendukung dan menyenangkan berdampak pada produktivitas pekerja (Untari & Wahyuati, 2014; Ohorella, 2020).

Berdasarkan data tersebut, variabel “readiness to change effect terhadap kinerja karyawan” memiliki nilai signifikansi 0,05, dan t hitungnya 0,037 lebih kecil dari t-2,101. tabel ini menunjukkan bahwa jika H3 tidak diterima, maka tidak ada korelasi antara keterbukaan karyawan terhadap perubahan dengan produktivitas mereka. Jika hipotesis ketiga, bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan, ditolak, data menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak ada.

Disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan pada unit *Collection* di PT Bank BTN KC Solo. Hal tersebut menunjukkan jika H3 ditolak yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan pada Kesiapan untuk berubah, karena perubahan yang dilakukan seharusnya tidak di bagian *Collection* saja tapi seharusnya perubahan secara komprehensif di PT Bank BTN KC Solo.

Tabel 10. Koefisien Determinasi Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,671 ^a	,450	,347	1,32362

a. Predictors: (Constant), Kesiapan untuk berubah, Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan kerja

Sumber: Data Primer diolah 2022

Berdasarkan output tersebut diketahui bahwa nilai R Square sebesar 0,347 yang menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X_1), lingkungan kerja (X_2), dan kesiapan untuk berubah (X_3) semuanya berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 34,7%, sedangkan sisanya 65,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar cakupan penelitian ini.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan pengujian yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada unit *Collection* di PT Bank BTN KC Solo. Lingkungan kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada unit *Collection* di PT Bank BTN KC Solo. Sedangkan kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh positif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada unit *Collection* di PT Bank BTN KC Solo.

DAFTAR PUSTAKA

- Aqmarina, N. S., Utama, H. N., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 35(2).
- Arikunto, S. (2014). *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2020). Pengaruh Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Apa yang Dibutuhkan Pemimpin untuk Menjaga Kinerja. *Jurnal Ekonomika: Manajemen, Akuntansi, Dan Perbankan Syari'ah*, 9(2), 1–17.
- Asbari, M., Novitasari, D., Gazali, G., Silitonga, N., & Pebrina, E. T. (2020). Analisis Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Studi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Perspektif*, 18(2), 147–159.
- Asbari, M., Novitasari, D., & Goestjahjanti, F. S. (2020). Mempertahankan Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus pada Industri Ritel. *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 5(3), 183–203.
- Asbari, M., Purwanto, A., Fayzhall, M., Goestjahjanti, F. S., Winanti, W., Yuwono, T., ... Mustofa, M. (2020). Peran Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran terhadap Kapasitas Inovasi Sekolah. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 122–145.
- Astuti, E., & Khoirunnisa, R. M. (2018). Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan untuk Berubah (Readiness for Change) pada Karyawan Universitas Ahmad Dahlan. *Jurnal Fokus*, 8(1), 47–66.
- David, S., Armanu, A., & Afnan, T. E. (2017). The Effects of Transformational Leadership and Personality on Employee Performance in Nissan Malang Mediated by Organizational Commitment. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 61(1), 207–215.
- Elgelal, K. S. K., & Noermijati, N. (2015). The Influences of Transformational Leaderships on Employees Performance (A Study of The Economics and Business Faculty Employee at University of Muhammadiyah Malang). *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 3(1), 48–66.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership towards Employee Performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150.
- Fayzhall, M., Purwanto, A., Asbari, M., Basuki, S., Mustofa, M., Hutagalung, D., ... Goestjahjanti, F. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kapabilitas Inovasi Guru dalam Perspektif Organizational Learning. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 64–91.
- Ferawati, A. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Agora*, 5(1).
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of A Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Jumiran, J., Novitasari, D., Nugroho, Y. A., Sutardi, D., Sasono, I., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional: Studi Kasus pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 600–621.
- Kartono, K. (2010). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Grafindo.
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The Impact of Leadership on Firm

- Financial Performance: The Mediating Role of Employees' Readiness to Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 333–347.
- Maesaroh, S., Asbari, M., Hutagalung, D., Mustofa, M., Agistiawati, E., Basuki, S., ... Singgih, E. (2020). Pengaruh Religiusitas dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru melalui Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 276–290.
- Makena, J. E. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi melalui Pembelajaran Organisasi dan Inovasi pada Hotel Prama Sanur Beach Bali. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 4(2), 76–88.
- Mangkunegara, A. P. (2006). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Monoyasa, M. W., Sularso, R. A., & Prihatini, D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar dengan Motivasi dan Inovasi Guru sebagai Variabel Intervening di Eks Kota Administratif. *JURNAL RELASI STIE MANDALA JEMBER*, 13(2), 315–335.
- Nawawi, H. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif* (9th ed.). Yogyakarta: UGM Press.
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 84–99.
- Ohorella, H. (2020). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Wahana Lestari Investama Kecamatan Seram Utara Kabupaten Maluku Tengah. *JURNAL EKSEKUTIF*, 17(1), 24–34.
- Pratama, Y. F., & Wismar'ain, D. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 1(1), 37–48.
- Purwanto, A., Asbari, M., & Hadi, A. H. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Authentic, Authoritarian, Transactional terhadap Kinerja Guru Pesantren di Tangerang. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 85–110.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen* (10th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Sarmanu. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, & Statistika*. Surabaya: Airlangga University.
- Sedarmayanti, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (5th ed.). Bandung: Refika Aditama.
- Simamora, H. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (3rd ed.). Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai Rumah Sakit Muhammadiyah Ahmad Dahlan, Kediri). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 86–98.
- Stolovitch, H. D., & Keeps, E. J. (1992). *Handbook of Human Performance Technology: A Comprehensive Guide for Analyzing and Solving Performance Problems in Organizations*. San Francisco: Jersey Publisher.
- Sumarsono, S. (2003). *Ekonomi Manajemen SDM & Ketenagakerjaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Susyanto, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Kesiapan untuk Berubah dalam Menghadapi Perubahan Organisasi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 21(1).
- Untari, S., & Wahyuati, A. (2014). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*, 3(10), 1–16.

- Waruwu, H., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y. A., Fikri, M. A. A., Fauji, A., ... Agistiawati, E. (2020). The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure on Innovation Capacity: Evidence from Indonesia Private Schools. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 378–397.
- Yanthy, E., Purwanto, A., Pramono, R., Cahyono, Y., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000. *BISNIS: Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 8(1), 131–153.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi* (5th ed.). Jakarta: Indeks.
- Yuraida, V., Rachma, N., & Hatneny, A. I. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kesiapan untuk Berubah. *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 10(16), 24–38.